

MYYMÄLÄPROSESSIN TEHOKKAAMPI TOTEUTTAMINEN ABC MARKETISSA

Päivi Laatikainen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) LAATIKAINEN, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 20.08.2011
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MYYMÄLÄPROSESSIN TEHOKKAAMPI TOTEUTTAMINEN ABC MARKETISSA		
Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) LEPPÄNIEMI, Matti		
Toimeksiantaja(t) TERVANEN, Heikki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Vähittäiskaupan aukioloaikoja säätelevä liikeaikalaki muuttui joulukuussa 2009. Aukioloaikojen vapautuminen vähensi päivittäistavaroiden myyntiä viikonloppuisin Keskimaan ABC Marketeissa. Informaation merkitys tehokkaassa prosessissa on merkittävä. Kustannustehokkuuden aikaansaamiseksi prosessien mahdollistamat toimintatavat ja saatavilla olevan tiedon hyödyntäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Toiminnan tehokkuuden ja laadun kannalta on merkittävää se, että tilaukset perustuvat tietoon ja tavaran turhaa käsittelyä vältetään.</p> <p>Tapaustutkimuksessa selvitettiin kuinka myymäläprosessin, joka on ABC Market prosessin osa, toteuttamista voidaan tehostaa. Tutkimus fokusoitui Shell Veturiin, jonka myymälä toimii ABC Market -konseptin mukaisesti. Tutkimus jakaantui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvattiin Veturin myymäläprosessi. Toisessa osassa verrattiin toimintatapoja kahden Keskimaa Osk:n pienmyymälän välillä. Toteutettu tutkimus oli kvalitatiivinen, jonka tukena käytettiin kvantitatiivista aineistoa. Tutkimukseen sisältyi aktiivista osallistuvaa havainnointia sekä laadullista teemahaastattelututkimusta, joiden tukena hyödynnettiin määrällistä aineistoa. Tietoperusta koostui prosessiosaamisesta, prosessin tiedolla johtamisesta ja ketjuliiketoiminnasta.</p> <p>Tulosten perusteella myymäläprosessin toteuttamisessa oli vertailuysiköiden välillä eroja. Merkittävimmät tehokkuuden lisäämiseen vaikuttavat ja suorituskykyä parantavat tekijät tutkimuksen kohteena olevan yksikön myymäläprosessissa olivat osaamisen kasvattaminen, tarpeellisen tiedon tunnistaminen ja käyttö, laadukkaat esillepanot ja myymälän siisteys.</p> <p>Tutkimuksessa tunnistettiin kehittämiskohteet ja esitettiin konkreettiset toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Liiketoimintaprosessit, liikennemyymälät, osuustoiminta, päivittäistavarakauppa, tehostaminen.		
Muut tiedot		



Author(s) LAATIKAINEN, Päivi	Type of publication Master's Thesis	Date 20082011
	Pages 51	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title RATIONALIZATION OF THE STORE PROCESS IN AN ABC MARKET		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) LEPPINIEMI, Matti		
Assigned by TERVANEN, Heikki		
<p>Abstract</p> <p>The law concerning opening hours in the retail trade changed in December 2009. This also brought changes for the ABC branch of business in the Keskimaa Co-operative society through the reduced sales of daily consumer goods in the weekends.</p> <p>Information is decisive in an efficient store process. The flow of information in the sales process is crucial in order to enhance cost efficiency. To act effectively and to provide good quality requires that orders are based on correct information and that unnecessary handling of products is avoided.</p> <p>This case study researched how store process can be carried out more effectively. The survey was focused on the Shell Veturi, which follows the ABC Market concept.</p> <p>The study was divided in two. First part describes the store process at the Veturi. The second part compares the procedures of store process in two different units. The survey is qualitative supported by some quantitative research material.</p> <p>The theoretical part is made up of process knowledge, management by information and chain business.</p> <p>The results show that there were differences between the compared units. According to the study, the most significant factors increasing the effectiveness of a store process are increasing knowhow, recognizing the necessary information, use of information, the good quality of product presentation and the overall tidiness of a store.</p>		
Keywords Process, service station, cooperative system, daily consumer goods, optimizing		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	4
1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	5
1.3 Keskimaa Osk	6
2 TIETOPERUSTA	8
2.1 Kaupan liiketoiminta.....	8
2.2 Ketjuliiketoiminta	12
2.3 Tietopääoma	14
2.4 Prosessi	15
2.4.1 Tilaus-toimitusprosessi	17
2.4.2 Prosessin tiedolla johtaminen	18
2.5 Toimenkuvat	19
2.6 Yhteenveto	20
3 METODOLOGIA	22
4 TUTKIMUSTULOKSET	25
4.1 ABC Marketin prosessit.....	25
4.2 Veturin myymäläprosessi.....	25
4.3 Teemahaastattelut	35
4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista	41
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET.....	49

KUVIOT

KUVIO 1. S-ryhmän strategisten kasvuvaiheiden sisällöt	6
KUVIO 2. Kaupan kannattavuuden rakentuminen.....	22
KUVIO 3. Tilaustavat tilausriveinä kuukausittain Veturissa 2010	28
KUVIO 4. Tuoteryhmän % osuus kysyntäalueen myynnistä Veturissa 2010	32
KUVIO 5. Kate-eurojen osuus prosentteina Veturin PT-myyntistä 2010.....	33
KUVIO 6. Kirjattu hävikkiprosentti Veturissa 2010	34
KUVIO 7. Kirjatut hyllypuutteet Veturissa 2010	35

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Päivittäistavaroiden tilauspäivät Veturissa.....	27
TAULUKKO 2. Päivittäistavaroiden toimituspäivät Veturissa	29

1 JOHDANTO

Vähittäiskaupan aukioloaikoja säätelevä liikeaikalaki muuttui joulukuussa 2009. Lakimuutoksen myötä yli 400-neliöiset päivittäistavaramyymälät saavat olla sunnuntaisin auki ympäri vuoden. Aiemmin sunnuntaikauppa oli sallittua yli 400-neliöisissä päivittäistavaramyymälöissä vain kesäisin ja joulun alla. Asiakasmäärät päivittäistavarakaupassa eivät ole Suomessa laskeneet maanantaista lauantaihin, mutta vuoden 2010 kvartaalilla 1 yli 70 % kotitalouksista asioi päivittäistavaraostoksilla sunnuntaina. Edellisellä vastaavalla jaksolla näin teki vain puolet kotitalouksista. Ostoskorin arvo maanantaista lauantaihin on hieman laskenut, mutta ostouseus ainoastaan maanantaisin ja keskiviikkoisin. Päivittäistavarakaupassa asioidaan siis useammin ja ostetaan vähemmän kerralla. (The Nielsen Company 2010.)

Kervinen (2011) toteaa Talouselämän artikkelissa aukioloaikojen nousseen viime vuonna ruokakauppaketjujen myyntiä heiluttavaksi muuttujaksi. Hän nimeää pitkällä aukioloajoilla aiemmin kasvua kahmineen ABC-ketjun suurten pudottajien joukkoon (Kervinen 2011). Heikki Strandén toteaa päivittäistavaramyynnin jatkaneen kasvuaan ABC-ketjussa myös uusien aukioloaikojen aikana. Suurimmat vaikutukset aukiololla on Strandénin mukaan sunnuntaikauppaan, joka on ABC-ketjussa laskenut vuonna 2010 vuoteen 2009 verrattuna. (Ässä 2010, 10.) Keskimaan toimintaympäristössä sunnuntiaukiolon vapautuminen vaikutti asiakkaiden asiointi- ja ostotapoihin ABC Marketeissa vähentäen lauantai- ja sunnuntaimyyntejä vuonna 2010 (Keskimaa Osk toimintakatsaus 2010, 18).

Keskimaa Osk:n strategiaan valintoihin kuuluvat mm. osaamisen kehittäminen, tiedolla johtaminen ja kustannustehokkuus (Keskimaa Osk toimintakatsaus 2009, 2–3). Nämä strategiset valinnat ovat myös tämän tutkimuksen taustalla. Keskeinen kilpailukeino päivittäistavarakaupassa on tehokkuus ja suurien myymälöiden kustannustehokkuus on selvästi pieniä myymälöitä parempi (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 28). Toiminnan tehokkuus voidaan määritellä suorituskyvyn avulla. Yritys toimii te-

hokkaammin, jos se toteuttaa tietyn prosessin pienemmin kustannuksin, nopeammin ja laadukkaammin kuin kilpailijat. (Sakki 2009, 30.) Myymäläprosessin toteuttamisen kehittämisellä pyritään tässä tutkimuksessa kannattavuuden kasvattamiseen suoritustason parantamisen avulla.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimus fokusoituu ABC Marketin myymäläprosessin toteuttamisen tehostamiseen tutkimuksen kohteena olevassa Keskimaa Osk:n (jäljempänä Keskimaa) liikenne-myymälässä, Shell Veturissa (jäljempänä Veturi). Myymäläprosessi on ABC Market -prosessin osa. Vertailuysikköinä tutkimuksessa toimivat ABC Keljonkangas ja Sale Kortepohja. Riittävän tutkimusnäkökulman saavuttamiseksi tutkimukseen on valittu sekä ABC Market- että Sale -prosessit.

Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa myymäläprosessia järjestelmien suunnitelmallisemman sekä tehokkaamman käytön avulla, työn suunnitelmallisuuden lisäämisellä sekä työn tavoitteellisuuden kautta. Toteutettu tutkimus tapaustutkimus, joka jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan tutkimuksen kohteena olevan yksikön myymäläprosessi. Toisessa osassa verrataan toimintatapoja tutkimuksen kohteena olevan yksikön ja kahden Keskimaa Osk:n pienmyymälän välillä. Nämä yksiköt ovat kokoluokaltaan sekä keskenään että Veturiin verrattavissa. Tietoperusta rakentuu prosessiosaamisen, prosessin tiedolla johtamisen ja ketjuliiketoiminnan ympärille. Tutkimus pyrkii tavoitteeseensa kahdesta eri suunnasta: prosessin tiedolla johtamisen näkökulmasta sekä tutkimukseen valittujen yksiköiden parhaiden käytäntöjen avulla.

Opinnäytetyön motiivina ovat Veturin myymäläprosessin toiminnan tehostaminen sekä opinnäytteen tekijän Market-kaupan ammatillisen osaamisen kasvattaminen. Lisäksi tavoitteena on asiakaslupausten lunastamisen varmistaminen sekä myymäläprosessin johtamisen ja toteuttamisen parantaminen tutkimuksen kohteena olevassa toimipaikassa.

Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten myymäläprosessin toteuttamista voidaan tehostaa ja suorituskykyä parantaa ABC Marketissa?
2. Miten tietojärjestelmiä voidaan hyödyntää myymäläprosessin tukena?
3. Miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Veturin myymäläprosessin kehittämisessä?

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta, niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta tytäryhtiöineen sekä 10 paikallisosuuskaupasta. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, jotka ovat asiakkaiden omistamia. Näitä omistajia kutsutaan S-ryhmässä asiakasomistajiksi. S-ryhmällä on Suomessa noin 1 600 toimipaikkaa, jotka tuottavat yhdessä vähittäiskaupan ja palvelualan etuja ja palveluita asiakasomistajille ja muille asiakkaille. (Mikä on S-ryhmä?)

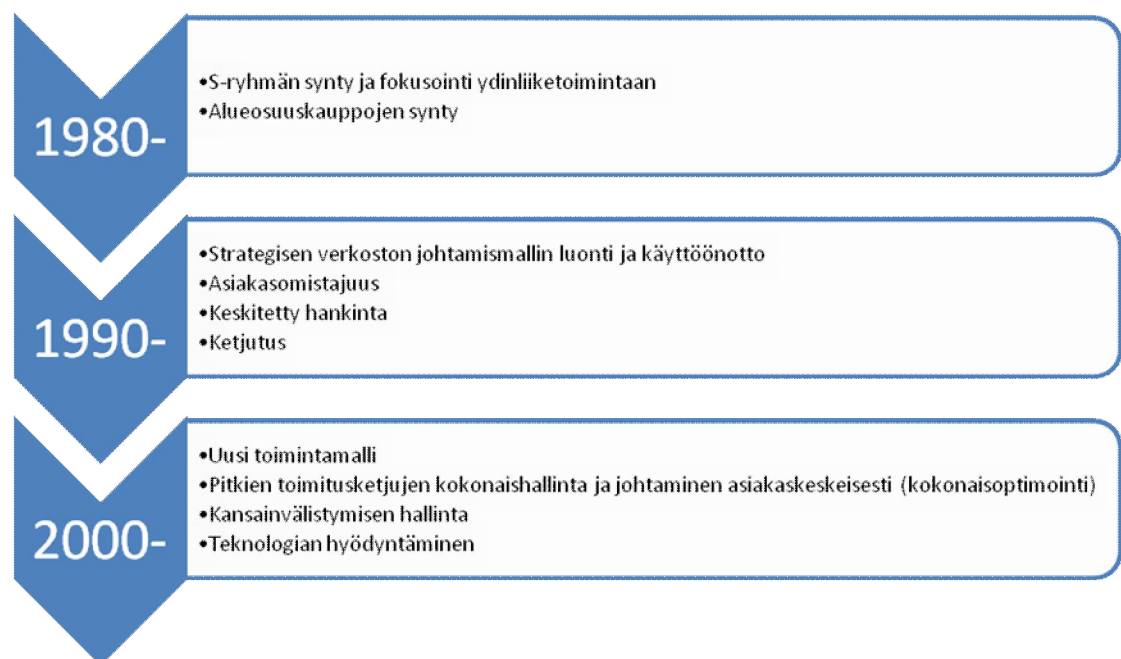
S-ryhmässä liiketoiminta on pääsääntöisesti ketjuliiketoimintaa. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja vastaa S-ryhmän strategisesta ohjauksesta. S-ryhmän liiketoimintamalli muodostuu osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteisen ketjuohjauksen tuottamien keskitettyjen tuki- ja kehittämispalveluiden ympärille, jolloin keskitetty hankinta yhdistyy osuuskauppojen paikalliseen tuntemukseen. (Ketjut ja palvelut.)

S-ryhmällä on useita valtakunnallisia ketjubrändejä. Market-kaupassa nämä brändit ovat Prisma, S-market, Sale ja Alepa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa ABC. S-ryhmän ketjuja palvelee useampi hankintayhtiö. Päivittäis- ja käyttötavarakaupan

hankintayhtiönä S-ryhmän ketjuja palvelee Inex Partners Oy. (Ketjut ja palvelut.) Tässä tutkimuksessa esiintyvät ketjubrändit ovat Sale ja ABC.

S-ryhmässä päätöksenteko perustuu demokraattisuuteen. Osuuskaupan ylin päättävä elin on asiakasomistajista vaaleilla valittu edustajisto. S-ryhmän ylintä päätösvaltaa käyttää SOK:n osuuskunnan kokous, joka valitsee SOK:n hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto asettaa hallituksen, joka ohjaa SOK:n toimintaa. (Mikä on S-ryhmä?)

Kuviossa 1 on kuvattu S-ryhmän strategisten kausivaiheiden sisällöt.



KUVIO 1. S-ryhmän strategisten kasvuvaiheiden sisällöt (mukaillen Kuusela & Neilimo 2010, 32)

1.3 Keskimaa Osk

Keskimaa on Keski-Suomen maakunnan suurimpia yrityksiä ja tarjoaa palveluja yli 100 toimipaikassa. Keskimaan toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja si-
toutuneille asiakasomistajilleen. Tässä tutkimuksessa esiintyvien vähittäiskaupan ja
liikennemyymälä- ja polttonestekaupan lisäksi Keskimaa harjoittaa matkailu- ja ravit-
semiskauppaa, sekä rautakauppaa. (Keskimaa esittäytyy.)

Keskimaan kokonaismyynti vuonna 2009 oli 619,3 miljoonaa euroa, josta päivittäistä-
varakaupan myynnin osuus oli 380,3 miljoonaa euroa. Vuonna 2010 keskimaan ko-
konaismyynti oli 660,9 miljoonaa euroa, josta päivittäistavarakaupan myynnin osuus
oli 394,9 miljoonaa euroa. (Keskimaa Osk toimintakatsaus 2010, 38.) Keskimaa to-
teuttaa päivittäistavarakauppaa neljässä ketjussa. Nämä ovat Prisma, S-market, Sale
ja ABC Market. (Keskimaa Osk toimintakatsaus 2009. 10.)

Sale on kompaktin kokoinen lähikauppa, joka sijaitsee maaseututaajamassa, kaupun-
gin keskustassa tai lähiössä. Sale hyödyntää alle 400 neliön myymälänä mahdollsuo-
ta olla avoinna isompia päivittäistavarakauppoja pidempään. Keskimaaalla on yhteensä
15 Salea. (Keskimaa Osk toimintakatsaus 2010. 10.) Sale Kortepohja on avoinna
maanantaista lauantaihin 9–21 ja sunnuntaisin 11–21.

Keskimaalla on kuusi ABC-liikennemyymälää, joista jokaisessa on ABC Market (Keski-
maa Osk toimintakatsaus 2009. 10). Neljä Keskimaan ABC Marketia on avoinna ym-
päri vuorokauden ja kaksi 6–24 vuoden jokaisena päivänä. ABC Marketin valikoima
on rakennettu palvelemaan kattavasti sekä lähiseudun asukkaita että tien päällä liik-
kujia. (ABC-liikennemyymälä, palvelee matkan varrella ja lähiseudulla.)

ABC Marketin tuoteryhmät jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat avaintuoteryhmät,
perustuoteryhmät ja palvelutuoteryhmät. Avaintuoteryhmät ovat liikeidean kannalta
keskeisiä tuoteryhmiä, tuotteita, joiden takia asiakas tulee kauppaan. Perustuote-
ryhmät ovat liikeideaa ja kannattavuutta tukevia tuoteryhmiä, tuotteita, jotka laajen-

tavat valikoimaa ja nostavat keskiostosta. Palvelutuoteryhmät ovat liikeidean kannalta vähämerkityksellisiä tuoteryhmiä, tuotteita, jotka vahvistavat mielikuvaa laajasta valikoimasta. (Mielonen 2009.)

ABC Keljonkangas sijaitsee valtatie 9:n varrella 7 kilometriä Jyväskylästä Tampereen suuntaan. ABC Keljonkangas on avoinna ympäri vuorokauden. Veturin myymälä toimii ABC Market -konseptin mukaisesti. Veturi sijaitsee aivan Jyväskylän keskustan tuntumassa ja on avoinna ympäri vuorokauden.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Kaupan liiketoiminta

Kauppa työllisti vuonna 2009 keskimäärin 257 000 palkansaajaa, joista vähittäiskaupassa työskenteli 143 000. Suomen päivittäistavaramarkkinoille on tyypillistä isojen myymälöiden vahva rooli. Suuret kaupat vastaavat paremmin asiakkaiden odotuksiin monipuolisista valikoimista ja edullisemmista hinnoista. Kaupan rakennemuutokseen vaikuttavat väestön muutto kasvukeskuksiin ja autoistuminen sekä kysynnän muutoksista johtuva valikoimien kasvu ja sen hallinnan mahdollistava tietotekninen kehitys. (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 6, 28.)

Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008,17) toteavat tulevaisuudessa kaupan kannalta ratkaisevassa asemassa olevan strategioiden sisältö, kaupan arvoketjun johtaminen sekä aivan erityisesti kauppojen hyvä suoritustaso ja asiakaspalvelu. Kautto ym. (2008, 148) liittävät kauppataason toiminnan ja prosessien operatiivisen johtamisen kaupan päivittäisen toiminnan johtamiseen. Kautto ym. (2008, 16) toteavat myös, että kaupan alalla keskeinen muutosvoima ja muutokset mahdollistava tekijä on ollut ja tulee olemaan informaatioteknologia, jonka vaikutukset näkyvät jo asiakas-, tieto-, ja tavaravirtojen ohjailussa ja asiakashallinnassa. Kuusela ja Neilimo (2010, 11) puolestaan toteavat strategian olevan se punainen lanka, joka ohjaa viime kädessä kaik-

kea yrityksen toimintaa. Strategisessa ajattelussa ovat viime vuosina korostuneet asiakaslähtöisyys ja liiketoimintamalleilla kilpailu, jolloin yrityksen kilpailukyky rakentuu yhä enemmän asiakasymmärryksen varaan ja osaavalla henkilöstöllä on tärkeä rooli. Innovatiivisissa liiketoimintamalleissa yhdistyvät prosessuaalinen tehokkuus, asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan arvoketjun ja ansaintalogiikan hallinta sekä tiedolla johtamisen hyödyntäminen. (Kuusela & Neilimo 2010, 14–15.)

Kauton ym. (2008, 108) mukaan sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan sisäisen toiminnan tehokkuutta, eli tulosten määrää suhteessa panokseen. Sisäisen tehokkuuden saavuttamisessa keskeisiä asioita ovat toimintamallien ja prosessien määrittely, niiden jatkuva parantaminen sekä kyky sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Kautto ym. 2008, 172–173).

Kautto ym. (2008,117) näkevät asiakaslupauksen kauppayrityksen johtoteemana, jonka tulee ohjata kaikkia kaupan operatiivisia liiketoimintaprosesseja. Kauton ym. (2008, 132) mielestä olennaista on operatiivisen perustoiminnan ja kaupan perusasioiden huippuluokan suoritustaso, laatu ja kunto asiakkaan näkökulmasta. Toiminnan johtaminen liiketoimintaprosessien toteuttamisessa on viime kädessä ratkaisevaa, sillä tämä on se osa-alue, jonka asiakas näkee ja kokee jokaisella ostoskäynnillä. (Kautto ym. 2008, 139.)

Tuotteiden houkuttelevalla esillepanolla voidaan saavuttaa merkittävää lisämyyntiä. Myymälän siisteys, hyvin tavaroitettut hyllyt, esittelyt sekä tuotteiden helppo löytäminen ovat myymälämarkkinointia. (Kautto ym. 2008, 143.) Menekinedistämällä pyritään vaikuttamaan tuotteiden menekkiin kaupassa. Yksi tärkeimmistä keinoista edistää tuotteen menekkiä on sijoittelu myymälässä. Tuotteen sijoittelu keskeiselle paikalle myymälässä lisää hyvin todennäköisesti tuotteen myyntiä. Sisäänkäynnin edusta, hyllyjen päädyt ja kassa-alue ovat paikkoja, joihin kannattaa sijoittaa sekä hyväkatteisia tuotteita että tuotteita, jotka tuottavat lisämyyntiä. (RETAIL Kaupan työt ja toiminta 2008, 177–178.) Asiakkaiden ostouskollisuuden, tyytyväisyyden ja

keskiostosten kasvattamisessa tärkeä rooli on hyvin tavaroitetuilla hyllyillä, tuotteiden esillepanolla, saatavuudella ja hintamerkinnoillä. Asiakkaiden näkökulmasta tärkeitä tekijöitä ovat myös myymälän yleinen siisteys, avoimet käytävät ja henkilökunnan palvelualttius ja ammattitaito. (Kautto ym. 2008, 148.) Kautto ym. (2008, 35) korostavat, että kauppojen hyllyjen tulee aina olla hyvin tavaroitettut ja että asiakkaiden asiointiajankohdasta huolimatta saatavuuden on oltava aina hyvä. Kauton ym. (2008, 148) mukaan työvoiman käytön suunnittelu on keskeinen osa kaupan johtamista. ABC Marketissa ympärivoroautiset aukioloajat ja toimialalle ominaiset kausivaihtelut tuovat oman haasteensa saatavuuden hallintaan.

Vähittäiskauppayrityksen toiminnan tehokkuuden tavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan. Tehokkaan toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea keskeisten asiakastytyväisyyden saavuttamiseen liittyvien tekijöiden saavuttamista ja varmistaa yrityksen kannattavuusedellytykset ja tavoiteltu liikevoitto. Hintakilpailukyvyn varmistaminen ja korkea tuotteiden saatavuus ovat perustoiminnan kulmakiviä. (Kautto & Mitronen 2009, 69.) Ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessi ovat kaupan toiminnan logistisia prosesseja, joilla on keskeinen merkitys ketjun sisäisen toiminnan tehokkuuteen (Kautto ym. 2008, 150). Kauton ym. (2008, 195) mukaan kaupan liiketoiminnan mittaamisessa ja kehittämisessä mitattavia asioita ja mittareita ovat mm. tilojen käytön tehokkuus (myynti/m²), tilojen tuottavuus (myyntikate/m²), työvoiman käytön tehokkuus (myynti/työtunti), varaston ja tuotteiden kiertonopeus, tavaravirtojen läpimenoajat, ketjun perusvalikoiman peitto, myynti ja saatavuus sekä hintatutkimukset.

Kauton ym. (2008, 206–207) mukaan kaupan liiketoimintaosaaminen muodostuu kokonaisuuden ja sen osien sekä näiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämisestä ja syvällisestä tuntemuksesta. Kautto ym. (2008, 204) nostavat tulevaisuuden kriittiseksi kilpailutekijäksi kaupan alan henkilöstön liiketoimintaosaamisen, jolla tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikissa eri tehtävissä ja eri johtamisen tasoilla. Sydänmaanlakan (2009, 13) mukaan uudistumisen tarve korostuu nykyajan toimintaympäristössä, jatkuva uudis-

tuminen on yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu. Wiskarin (2009, 149) mukaan päämäärästä johdetut tavoitteet ovat motivaation kulmakiviä, ne haastavat, näyttävät suunnan ja toimivat palautteen ja palkitsemisen perusteina. Saavalainen (2008, 32) nostaa kehittämiskohteiksi ABC Marketeissa saatavuuden ja hävikinhallinnan tasapainon löytämisen sekä työntekijöiden osaamistason kasvattamisen.

Kaupan kehitykseen ovat vaikuttaneet yhteiskunnallisen muutoksen lisäksi yhteiskunnan ohjaus. Kuluttajan arjen muutosten lisäksi kaupan kehitykseen on vaikuttanut myös kaupan omat valinnat. Haasteita tulevaisuudessa kaupalle asettavat ympäristö, erilaistuvat kuluttajat ja liiketoiminnan suuret tehokkuusvaatimukset. Kaupan tulee toimia siellä missä kuluttajat ovat ja kyetä tunnistamaan erilaisten kuluttajien toiveet ja tarpeet. (Koistinen, Lammi & Rajas 2009, 7 – 8.)

Keväällä 2009 valtioneuvoston kansliassa nimitetyn talouskasvun edellytysten vahvistamista tarkastelleen työryhmän, kasvutyöryhmän (2010) mukaan tuottavuus tarkoittaa tuotoksen määrää jaettuna tehtyjen työtuntien lukumäärällä. Talouskasvu edellyttää laadullisesti parempaa ja/tai määrällisesti suurempaa inhimillistä, fyysistä ja sosiaalista pääomaa sekä työn uudelleenjärjestelyä ja liiketoimintaosaamisen lisäämistä. Kasvu syntyy uusien, aiempaa parempien tuotannollisten ideoiden käyttöönotosta, joihin kuuluu mm. uutta liiketoimintaosaamista, yrityskulttuuria ja tuotantoprosesseja. Ihmisten liikkuminen organisaatioiden välillä lisääntyy ja tietotekniikka mahdollistaa aiempaa hajautetummat rakenteet tietyissä työtehtävissä. (Kasvutyöryhmä 2010, 11–13.)

Kasvu kaupan toimialalla saadaan aikaiseksi työn tuottavuuden kasvun avulla. Kauppa hyödyntää runsaasti informaatiota ja käyttää intensiivisesti tieto- ja viestintäteknologiaa. Tuottavuuden kasvu on kaupan alalla saatu aikaan tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä ja liiketoimintaprosesseja uudistamalla. (Pohjola 2007.)

Kaupan kilpailussa on oltava joko halpa tai hohdokas. Hohdokkaan strategia on sytyttää asiakkaita, jonka kauppa voi tehdä vain olemalla itsensä oloinen. (Peltola 2007, 11.) Peltolan (2007, 149) mukaan kaupat ovat siirtyneet tuotteiden ja palvelujen myymisestä itsensä myymiseen, ketjuloiston korkein aste on olla oma upea itsensä. Wiskarin (2009, 27) mukaan palveluyrityksen esimiehen vastuulla on asettaa ja rakentaa johdettavilleen yhdessä ja erikseen suoritustasoa ohjaavat normit, jotka kuvaavat päivittäisen tekemisen laatua ja määrää sekä toiminnan tavoitteet, jotka kuvaavat mitä ja miksi tehdään. Palveluloisto syntyy ihmisten oivaltaessa, että kaupan teossa on kyse muustakin kuin myymisestä ja ostamisesta. Palveluloiston syntyminen esteenä on henkilöstö, joka ymmärtää tehtävänsä olevan vain konseptin teknistä toteuttamista. Palveluloistoa ei myöskään synny jos ihmisiä johdetaan huonosti tai asiakas nähdään vain kukkaron kantajana. (Peltola 2009, 48.)

2.2 Ketjuliiketoiminta

Kautto ym. (2008, 24) kuvaavat ketjuliiketoimintamallin vähittäiskauppayrityksien kokonaisvaltaisena, loogisena ja integroituna toimintatapana. Kautto ja Lindblom (2004, 44) määrittävät ketjuliiketoiminnan lähtökohdaksi ketjukonseptin ja sen jatkuvan kehittämisen. Kauton ja Lindblomin (2004, 28) mukaan ketjuliiketoiminnan kehittämisen edellytys on kaupan kyky hallita tietoa, sillä tiedonhallinta avaa uusia mahdollisuuksia tuloksellisemmalle toiminnalle koko logistisen ketjun toiminnan tehokkuudessa.

Ketjuliiketoiminnan operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat asiakkuusprosessit, kuten asiakkuushallinta ja markkinointi sekä logistiset prosessit, kuten ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessi (Kautto & Lindblom 2004, 44). Toimivat prosessit ja kattava tiedonhallinta ovat mahdollistaneet ketjujen siirtymisen automaattiseen tilaustoi-
mintaan, jonka seurauksena tavaravirtojen läpimenoajat ovat lyhentyneet ja käyttöpääoman tarve on pienentynyt (Kautto & Lindblom 2004, 29). Kauton ja Lindblomin (2004, 114) mukaan asiakaslähtöinen ketjuliiketoiminta edellyttää, että ostotoiminta saa lähtökohtansa ketjun asiakkuusprosesseista. Tehokkaalla ostotoiminnalla on rat-

kaiseva merkitys ketjun kustannustehokkuuden syntymisessä, säästöt perustuvat ostotoiminnan keskittämisen lisäksi parannuksiin logistiikassa (Kautto & Lindblom 2004, 114).

Konsepti antaa ketjulle yhteisen pohjan, mutta loiston luomiseen tarvitaan ihmisiä. Asioita ei pidä tehdä vain siksi, että konsepti niin komentaa vaan tekijöiden on ajateltava mitä tekevät ja sisäistettävä tekemisen merkitys. Yrityksen menestystä ei ratkaise sen arvot vaan se, mitä ihmiset todella tekevät. Palveluloistoa on tehdä mestarillisesti se mitä tekee. (Peltola 2007, 248–251.) Kuuselan ja Neilimon (2010, 24) mukaan moderni kauppayritys on samanaikaisesti tehokas ja asiakaslähtöinen, se integroi toimintojaan, tietoaan, osaamistaan, tietojärjestelmiään ja liiketoimintamallejaan.

Ketjun kauppohen toiminnan onnistunut johtaminen on merkittävää, sillä juuri kaupoissa lopullinen asiakas kohdataan. Kaupan korkea toiminnan laatu on ratkaisevaa asiakastyytyväisyyden kannalta. (Kautto & Lindblom 2004, 148.)

Toiminnan laatu näkyy S-ryhmässä asiakkaille toimipaikka- ja toimialarajattomasti. Asiakaslupausten lunastaminen on täten koko ketjun yhteinen tehtävä ja laatua on tarkkailtava läpi koko palveluverkoston.

Vähittäiskaupan arvoketjun toiminta voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen ja keskeiseen tavoitteeseen. Nämä tavoitteet ovat: asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaiden mukaan ottaminen kumppaneiksi, toimitusketjun tehokkuus sekä vastuulliset toimintatavat. Nämä tavoitteet ovat keskeisiä strategisia tekijöitä ja ne liittyvät keskeisesti kaupan operatiiviseen toimintaan. Saavuttaakseen asiakasarvon luomiseen perustuvaa kilpailukykyä on nykyaikaisen vähittäiskaupan toimittava tehokkaasti ja tasapainoisesti kaikilla kolmella osa-alueella. Ketjuliiketoimintamallilla toimiva vähittäiskauppayritys, joka johtaa ja kontrolloi kaupan arvoketjun toimintaa integroituna ja loogisena kokonaisuutena, saavuttaa kilpailukykyä asiakasarvon luo-

misessa, toiminnan tehokkuudessa ja toimintatapojen vastuullisuudessa. (Kautto & Mitronen 2009, 65–66.)

2.3 Tietopääoma

Kautto ym. nostavat kauppojen yhdeksi tärkeimmistä strategisista resursseista tietopääoman. Olennaista tiedon hyödyn kannalta on se, että oikealle tiedolle on varattu oikea aika oikeassa laajuudessa sen käyttötarpeesta ja -tarkoituksesta riippuen. Tiedon tulee olla oikeana aikana helposti käytettävissä ja yksinkertaisessa ja havainnollisessa muodossa esitettynä. (Kautto ym. 2008, 52–53.) Kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa on kaupan liiketoiminnan kehittämisen edellytys. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle. (Kautto ym. 2008, 163.)

Morris ja Brandon (1994, 245) nostavat toiminnan tehostamisen yhdeksi tärkeimmäksi avaintekijäksi tekniikan. Kauton ym. (2008, 204–205) mukaan informaatioteknologia ei auta jos järjestelmien hyödyntäminen on puutteellista ja johtaminen tai liiketoimintaprosessit eivät ole kunnossa. Morris ja Brandon (1994, 247) näkevät tekniikan tehtäväkokonaisuuksien tukena, jossa tekniikka ei ainoastaan nopeuta työn tekemistä ja paranna laatua vaan myös mahdollistaa jonkin tehtävän tekemisen automatisoinnin avulla. Liiketoimintaprosessien kehittämisessä tekniikan avulla tulisi muutosten mm. yksinkertaistaa prosessia, parantaa laatua ja alentaa prosessin kustannuksia (Morris & Brandon 1994, 261).

Tiedon hallinnasta on siirrytty tiedon havainnointiin ja itselle merkityksellisen tiedon muokkaamiseen ja käyttämiseen. Osaaminen muodostuu tiedon, joka koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, siirtämisestä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 41–42.) Organisaation ja osaamisen yhdistävä tekijä keskittyy Boudreaun ja Ramstadin (2008,82) mukaan siihen, mitä tehtäviä on hoidettava ja kuinka ne olisi organisoitava. Tarkoitus on löytää sellaisia osaamisen alueita, joiden parantamisella olisi mahdollisimman suuri vaikutus prosessien strategisesti keskeisiin tekijöihin, toisinsanottuna keskitytään niihin osaamisen osa-alueisiin, joiden kehittä-

misellä on suurin vaikutus, eikä vain siihen, mikä osaaminen on tärkeää (Bourdeau & Ramstad 2008, 82).

ECR (Efficient Consumer Response) tarkoittaa kysyntälähtöistä hankintayhteistyötä, jonka toiminnan tarkoituksena on tehostaa ja syventää vähittäiskaupparyitysten sekä tavarantoimittajien yhteistyötä (Kautto ym. 2008, 165). Sakki (2009, 148) tiivistää yhteistyön menettelytavoiksi, joilla tavarantoimittajat ja kauppa kehittävät keskinäistä tilaus-toimitusketjuaan ja pyrkivät näin hyödyntämään tietoa entistä paremmin.

2.4 Prosessi

Morrisin ja Brandonin (1994, 56) mukaan prosessia voidaan pitää liiketoiminnan ytimenä. Prosessi on tietyn tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden suorittamiseen tarkoitettu toimintatapa, jonka toiminnan perustana on prosessin ydinliiketoiminta-alueen strateginen määrittely. Prosessissa olennaista on sen ja strategian välinen yhteys. Prosessin tehtävät, työnjako ja vastuut on tarkasti määriteltä. Eri liiketoimintaprosessit muodostavat peräkkäisten toimintojen ketjun, näiden rajapintojen yhdistäminen eli integraatio on olennainen kysymys kokonaisuuden toiminnan kannalta. (Kautto ym. 2008, 27.) Morris ja Brandon (1994, 132) toteavat liiketoimintaprosessin mallin kuvaavan yrityksen toimintaa tai jotakin toiminnan osaa.

Morrisin ja Brandonin (1994, 23) mukaan liiketoimintaprosessien uudistamisessa on kyse muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta, jossa liiketoimintaprosessit suunnitellaan uudelleen ja sen jälkeen otetaan uudistetut prosessit käyttöön. Morrisin ja Brandonin (1994, 58) mukaan prosesseja tehostamalla voidaan parantaa laatua, liiketoiminnan tehokkuutta ja kustannusrakennetta, asiakaspalvelua ja reaktionopeutta sekä kilpailua.

Operatiivisten liiketoimintaprosessien lähtökohtana on ketjuliiketoiminnassa konseptin strateginen määrittely, jossa määritellään liiketoimintaprosessien sisältö ja toimin-

tatavat. Logististen prosessien on tuettava asiakkuusprosesseja ja tavoiteltava kustannustehokasta toimintaa sekä sisäisesti että koko toimintojen ketjussa. (Kautto & Lindblom 2004, 152–153.) Laatuongelmat ja tehottomuus ovat oireita prosessiongelmistä, joita voidaan kohentaa vain työprosesseja uudistamalla (Morris & Brandon 1994, 190).

Davenport ja Harris (2007, 118) näkevät prosessin dynaamisen muuttamisen mahdollisuutena sen, että yritys kerää ja analysoi tietoja lähes reaaliajassa sen sijaan, että se pyrkisi korjaamaan toimintaansa jälkeenpäin tehtyjen kyselyjen avulla. Peltosen, Martion ja Sulosen (2002, 14) mukaan yrityksen tuotteisiin liittyvän tiedon ajantasaisuus, oikeellisuus ja nopea saatavuus ovat elintärkeitä tekijöitä useimmissa yrityksen prosesseissa.

Chakravoerty vertaa prosessin kehitystyötä pyöräilyn oppimiseen. Lastaan pyöräilemään opettava isä selittää lapselleen pyöräilyn periaatteet yksinkertaisella tavalla; pysyäkseen pystyssä tulee pyörää polkea ja ohjata. Tämän periaatteen mukaisesti tulisi liikkeenjohdon ohjata prosessin kehitystyötä ongelmanratkaisun tai tieteellisen ajattelun yksinkertaisten mallien avulla. Toyota hyödyntää niin sanottuja A3 -raportteja, jotka ovat saaneet nimensä yksinkertaisesti raportin fyysisen koon mukaan. A3 -raportti on tehokas työkalu, koska se sisältää tekstin lisäksi kuvia, kaavioita ja taulukoita, jotka kaikki rikastavat ja selventävät asiatietoa. A3 -raportti koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa määritellään ongelma, toisessa osassa analysoidaan nykytila, kolmas osa sisältää mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot ja neljännessä osassa kuvataan tulokset ja jatkotoimenpiteet. (Chakravoerty 2010, 48–50.)

Sakki (2009, 30) määrittelee toiminnan tehokkuuden yrityksen suorituskyvyn avulla, yritys toimii tehokkaammin, jos se toteuttaa tietyn prosessin pienemmin kustannuksin, nopeammin ja laadukkaammin kuin kilpailijat. Sydänmaanlakan (2009, 147) mukaan olemme siirtymässä perinteisestä tavoitejohtamisesta prosessien ohjaamiseen,

jossa tavoitteet määritellään entistä enemmän yhdessä ja ne syntyvät työtä tehdessä.

Kauton ja Mitrosen (2009, 76) mukaan kaupoissa tulee keskittyä niiden prosessiosien suorittamiseen, jotka ovat kaupan vastuulle määritetty. Kaupan arvoketjun johtamisen tavoitteena on aikaansaada prosessien välinen hyvä yhteistyö, prosessien välisellä yhteistyöllä varmistetaan tiedon kulku ja toiminnan tehokkuus. Kaupan liiketoiminnan kehittämisen edellytys on kaupan kyky hankkia ja hallita tietoa. Johtamisen kannalta merkityksellisimpiä tietoja ovat asiakas-, myynti-, tuotto- ja kannattavuustiedot, kaupan arvoketjun toiminnan kannalta menekkitiedot. (Kautto & Mitronen 2009, 76 – 78.) Finne ja Kokkonen (2005, 319–320) puolestaan muistuttavat tehokkaan myymälätoiminnan edellytyksenä olevan riittävien henkilöstöresurssien varaimisen ja kohdistamisen oikeisiin tehtäviin. Wiskarin (2009, 25) mukaan palvelusmiehen tehtävä kiteytettynä on luoda ja taata parhaat mahdolliset olosuhteet johtamilleen ihmisille tehdä työssään arjen huippusuorituksia ja onnistua tärkeissä asioissa.

2.4.1 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessin tehokas toiminta on keskeisessä roolissa tuotteiden hyvän saatavuuden varmistamisessa. Tuotteiden hyllytyksen on tapahduttava nopeasti ja myymälän käyttävät on pidettävä tyhjinä rullakoista. (Kautto ym. 2008, 145.) Tilaus-toiminnan on oltava tarkkaa ja tehokasta, oikea tilaaminen on keskeinen tekijä kaupan tuloksessa. Oikealla tilaamisella vaikutetaan sekä varastomääriin että hävikkiin. (RETAIL Kaupan työt ja toiminta 2008, 81.)

Tilaus-toimitusprosessin lähtökohtana ovat ostoprosessissa neuvotellut tavarantomittajasopimukset. Nimensä mukaisesti tilaus-toimitusprosessissa tilataan, toimitetaan ja varastoidaan ketjun tavararyhmähallinnan määrittelemät tuotteet kauppoihin. Tilaus-toimitusprosessissa ei ole ostotoimintaa. Tilaustoimintaa prosessissa hoitavat joko kaupat tai prosessi käynnistyy automaattisesti kauppojen järjestelmistä

saatavan tiedon perusteella. Päivittäistavarakaupassa koko ketjuna perusvalikoiman tilaaminen tapahtuu automaattisen tilausjärjestelmän ja kauppakohtaisten ohjaustietojen avulla. (Kautto ym. 2008, 145.)

Kauton ja Lindblomin (2004, 125) mukaan on tärkeää pohtia, miten kaupan toimintaa voisi tilaus-toimitusprosessissa tehostaa, sillä asiakastyytyväisyyden kannalta hyvin toimiva prosessi on keskeistä. Kautto ja Lindblom (2004, 125–126) toteavat prosessin toimivan hyvin silloin, kun kaupan hyllyt saadaan täytettyä jo ennen liikkeen avaamista. Myymälä ollessa auki ympäri vuorokauden ei tällainen toiminta luonnollisesti ole mahdollista. Sakki (2009, 26) puolestaan nostaa tilaus-toimitusprosessin sisäisen tehokkuuden parantamisen tavoitteiksi turhan käsittelyn välttämisen ja varaston pienentämisen. Sakin (2009, 73) mukaan ajanhallintaa pidetään kustannusten ja laadun ohella kolmantena tärkeänä kilpailutekijänä, ratkaisevaa on nopeuttaa organisaation kaikkia tehtäviä ja prosesseja.

Tilauspäästösten tukena voidaan käyttää kolmea peruskysymystä, joiden avulla voidaan hallita kustannuksia. Ensimmäinen kysymys liittyy varastointiin, mitä tuotteita kannattaa pitää varastossa? Toinen kysymys tilausajankohtaan, milloin tilaus kannattaa tehdä? Kolmas kysymys liittyy tilausmääriin, kuinka paljon kannattaa tilata? (Waters 2009, 338.) Toimitusten hallinnan keskeinen tavoite on Finnen ja Kokkosen (2005, 276) mukaan tuotteiden saatavuuden varmistaminen. Tuotteiden saatavuutta tulee mitata asiakkaan näkökulmasta, vaikka tuotetta olisi takavarastossa, kokee asiakas tuotepuutteen tuotteen puuttuessa hyllystä. Tilanne on sama silloin, kun jokin tuotetta on sijoitettuna useampaan paikkaan myymälässä. Asiakas kokee tuotepuutteen kun tuotetta ei ole sille varatussa hyllyssä, vaikka tuotetta olisikin esillä myymälässä toisessa paikassa. (Finne & Kokkonen 2005, 276–278.)

2.4.2 Prosessin tiedolla johtaminen

Toimintojen johtaminen perustuu kauppayrityksessä tietoon ja informaatioon. Kaupan prosessien tehokkuuden kehittäminen edellyttää tietoa prosesseista, niiden toi-

minnoista, resursseista ja kustannuksista. (Kuusela & Neilimo 2010, 41.) Davenport ja Harris (2007, 138) korostavat analyyttisyyttä kilpailuetuna, edistyneen analytiikan avulla yritykset korostavat erottavia ominaisuuksiaan, palvelevat asiakkaitaan paremmin ja saavat enemmän irti tavarantoimittajistaan. Yrityksen asiakaspalvelun onnistumiseen vaikuttaa Kuuselan ja Neilimon (2010, 26) mukaan yhä enemmän se, kuinka hyvin hallitaan ja pystytään hyödyntämään olemassa olevaa tietoa.

Sydänmaanlakka (2009, 50) muistuttaa, että informaatioähkyn aikakaudella ongelma ei ole tiedon määrä, vaan tiedon ymmärtäminen, sisäistäminen ja käytäntöön vieminen. Willis muistuttaa harhaluulosta, jossa uskotaan työntekijöiden kokemuksen lisääntymisen parantavan heidän ymmärrystään prosessista. Willis korostaa, että toiminnan oppimisella ja prosessin eri osa-alueiden suhteen ymmärtämisellä on merkittävä ero. Prosessin kehittämisen näkökulmasta puolestaan tärkeään asemaan nousee prosessin syy-seuraussuhteen ymmärtäminen, prosessin kehittämisessä on huomioitava, mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa ja näin ollen estettävä ongelman siirtäminen ratkaisun sijaan. Koko prosessin ymmärtäminen toimii siis lähtökohtana kaikelle kehittämiselle. (Wills 2009, 46–48.)

Kuuselan ja Neilimon (2010, 26) mukaan kauppayrityksen on mietittävä, millaisia ovat myymälän asiakastarvelähtöinen valikoima, myynnin päivittäinen ja viikoittainen rytmitys ja myymälän tuotteiden kausivaihtelut.

Laatuohjelmissa oletetaan, että jos laatu paranee riittävästi, yritys menestyy. Pelkkä laadun paraneminen ei kuitenkaan riitä, sillä jos laatu paranee, mutta tehokkuus ei, voi seurauksena olla tuotantoprosessin hidastuminen. (Morris & Brandon 1994, 129.)

2.5 Toimenkuvat

Tehtävien ja toimenkuvien tulee vastata todellista tilannetta ja olla ajan tasalla. Tehtävät ja toimenkuvat tulee olla vaatimustasoluokittelun lähtökohta ja ne tulee päivit-

tää vuosittain. Vuosittain päivitettäviin toimenkuviin liittyy henkilökohtaisten tavoitteiden ja niiden mittareiden asettaminen. (Kautto ym. 2008, 188–191.)

Kauton ja Lindblomin (2004, 137) mukaan prosessitoimenkuvissa on syytä tuoda esiin kaikki tietyn prosessin keskeiset yhteydet muihin prosesseihin, jotta prosessien rajapintojen toiminta varmistuu. Operatiivisten liiketoimintaprosessien toiminnasta vastaavien henkilöiden tulee olla perehtyneitä oman vastuualueensa prosessien toimintaan ja niihin liittyvään tiedonhallintaan (Kautto & Lindblom 2004, 140).

Kautto ym. (2008, 204) nostavat tulevaisuuden menestymisen kannalta kriittiseksi tekijäksi kaupan alan henkilöstön liiketoimintaosaamisen, jolla tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikilla johtamisen tasoilla.

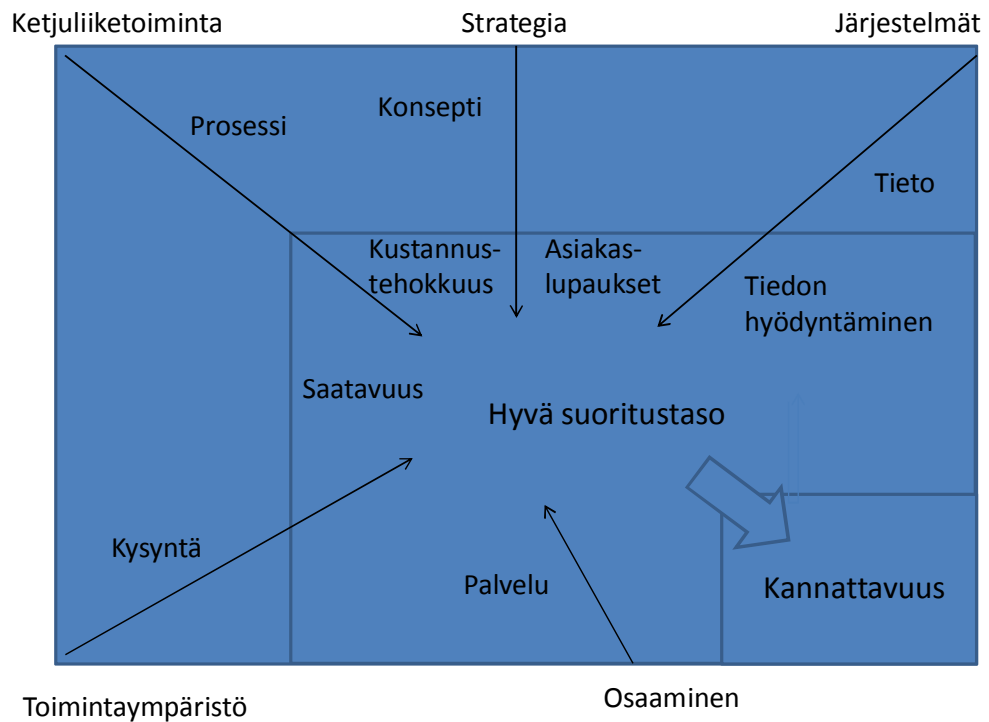
Keskimaan ABC Marketeissa vastuuhenkilö toimii nimikkeellä Palveluvastaava Market. Palveluvastaavan työnkuva sisältää Keskimaan ABC yksiköissä muidenkin osastojen töitä, marketin palveluvastaavan toimenkuvaan kuuluu marketin töiden lisäksi esimerkiksi ravintolan työt. Palveluvastaavan nimikkeeseen kuuluva liite, kuten Market kuvaa erityisosaamisaluetta.

2.6 Yhteenveto

Kuten aiemmin todettiin, ohjaavat asiakaslupaukset operatiivisia liiketoimintaprosesseja. Asiakkaan kokemus myymälästä on ensisijaisen tärkeää, jolloin toiminnan laadun ja saatavuuden on oltava kunnossa läpi koko aukioloajan ja kaikkina viikonpäivinä. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitys on asiakaslupausten lunastamisen kannalta suuri.

Informaation merkitys tehokkaassa prosessissa on merkittävä, ongelma ei ole siinä, ettei informaatiota olisi saatavilla riittävästi, vaan siinä, millä toimenpiteillä tarvittavan tiedon helppo saatavuus ja ymmärrettävyys varmistetaan. Toiminnan tehokkuuden ja laadun kannalta on tärkeää, että tilaukset perustuvat tietoon ja tavaraturhaa käsittelyä vältetään. Esimiestyössä on huomioitava toiminnan tavoitteet ja rakennettava toimenkuvat ja tehtävät niin, että henkilöstö ymmärtää mitä heiltä vaaditaan. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus ja osaaminen suoriutua työssään vaadittavista tehtävistä.

Kuten aiemmin todettiin, on kaupan kannattavuuden edellytyksenä kaupan hyvä suoritustaso. Kuvio 2 on koostamani synteesi kaupan suoritustasoon vaikuttavista tekijöistä. Kuviosta nähdään, että kaupan hyvään suoritustasoon vaikuttavat monet ulkoiset tekijät. Yksittäisellä ulkoisella tekijällä on vaikutusta kannattavuuteen, mutta hyvä suoritustaso syntyy useiden toisiaan tukevien ulkoisten tekijöiden summana. Myymäläprosessin toteuttamisen kehittämisellä tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä pyritään kannattavuuden kasvattamiseen suoritustason parantamisen avulla.



KUVIO 2. Kaupan kannattavuuden rakentuminen

3 METODOLOGIA

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa tapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään ja kuvailemaan yksittäistapauksien ominaispiirteet systemaattisesti, yksityiskohtaisesti, tarkasti ja todennukaisesti. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa valitusta tapauksesta. Pyrkiessään ymmärtämään yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa hakee tapaustutkimus tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä lainalai-

suuksista niin, että tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan myös laajempaa sosiokulttuurista merkitystä. (Jyväskylän yliopiston Koppa. Tapaustutkimus.)

Toteutettu tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tukena on kvantitatiivista aineistoa. Tutkimukseen sisältyy aktiivista osallistuvaa havainnointia sekä laadullista teemahaastattelututkimusta, joiden tukena on tietojärjestelmien tuottamaa määrällistä aineistoa.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää (Hirsjärvi ym. 2010, 182).

Luonnollisessa ympäristössä tehtyjen havaintojen etuna on Vilkan (2006, 37) mukaan se, että havainto tehdään aina asiayhteydessä. Vilkan (2006, 46) mukaan aktivoiva osallistuva havainnointi tutkimusaineiston keräämisen tapana on tilannekeskeistä, aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutokseen pyrkivää, toisin sanoen tutkimus pyrkii ymmärtämisen lisäksi myös muuttamaan tutkimuskohdettaan. Aktivoivassa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on sisällä tutkimuskohteessa (Vilka 2006, 67).

Hirsjärven ym. (2010, 208) mukaan teemahaastattelussa on tyypillistä, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua ja puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun teema-alueet ovat kaikille samat.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa on kuvattu Veturin myymäläprosessi osallistuvan havainnoinnin sekä järjestelmistä saadun kvalitatiivisen tiedon avulla. Havain-

nointi on toteutettu luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt organisaatiossa noin kahdeksan vuotta, joista tutkimuskohteena olevassa toimipaikassa yli seitsemän vuotta. Tutkimuksen tekijä työskentelee palveluvastaavana Veturissa ja hänen toimenkuvaansa kuuluu myymäläprosessin kaikki osa-alueet. Liikennemyymäläpäällikkö on yksikön tulostavasti esimies.

Kvalitatiivinen tieto on koottu kolmen järjestelmän raporttien avulla. Nämä järjestelmät ovat Tilkku -sovellus, Finnpos -kassajärjestelmä ja Data Warehouse -sovellus. Käytetyt raportit ovat asiakaspaineraportti, eritasoiset myyntiraportit, tilausrivit toimittajittain ja tilaustavat tilausriveittäin -raportit, eritasoiset kateraportit, hävikin seurantaraportti tuoteryhmittäin ja TR2 -raportti. Aineisto koostuu vuoden 2010 tiedoista.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa on verrattu toimintaa valittuihin yksiköihin teemahaastattelujen avulla parhaita käytänteitä etsien. Teemahaastatteluiden teemat ovat tässä tutkimuksessa tietojärjestelmien käyttö tilaamisen tukena sekä myymäläprosessin toimintatavat käytännössä.

Teemahaastatteluna toteutetut asiantuntijahaastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla, ennalta sovittuna ajankohtana ja häiriöttömissä olosuhteissa. Teemahaastattelussa haastateltava sai kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan vapaasti ja avoimesti, mutta haastatteli ohjasi keskustelua ennakoon suunniteltujen apukysymysten avulla. Haastatellut asiantuntijat ovat ABC Keljonkankaan liikennemyymäläpäällikkö Ari Partanen ja Sale kortepohjan myymäläpäällikkö Johanna Lauttaanaho. Partasen haastattelu toteutettiin 30.3.2011. Haastattelun kesto oli 58 minuuttia. Lauttaanahon haastattelu toteutettiin 8.4.2011. Haastattelun kesto oli 46 minuuttia. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan ennen luokittelua.

Tutkimuskysymykset ja tutkittava ilmiö ovat olleet lähtökohtana luokittelulle. Tutkimustulokset on koottu ABC Marketin myymäläprosessin osien mukaan. Teemahaastattelujen avulla saadut tutkimustulokset on koottu litteroinnin jälkeen teemoittain yhteen, jonka jälkeen tutkimustulokset on luokiteltu ABC Marketin myymäläprosessien eri osien mukaan.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 ABC Marketin prosessit

ABC Market-prosessin tarkoitus on kuvata tieto- ja tavaravirta ABC Marketeissa keskeisten osatekijöiden ja mahdollisten häiriötekijöiden tunnistamiseksi prosessin eri vaiheissa sekä saada tieto- ja tavaravirran kokonaisprosessi toimimaan tehokkaasti ja kitkattomasti eri osatekijöiden summana (Mielonen 2009, 5).

ABC Market-prosessin tavoite on suoraviivaisten ja tehokkaiden toimintatapojen levittäminen kaikkiin yksiköihin parhaita käytäntöjä monistaen, jolloin koko ketjussa on yhtenäinen toimintamalli. Päämääränä on pyrkiä eliminoimaan ne prosessin vaiheet, joilla ei suoraan tai epäsuorasti tuoteta asiakkaalle arvoa tai ylläpidetä tehokasta toimintaa. Tavoitteena on myös ohjata toimialan kilpailustrategian toteutumista. (Mielonen 2009.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen ABC Market-prosessin osaan, myymäläprosessiin. Tämän myymäläprosessin osat ovat tilaaminen, vastaanotto, esillepano, myynti, seuranta ja palaute (Mielonen 2009).

4.2 Veturin myymäläprosessi

Aiemmin lueteltiin myymäläprosessin osat ABC Market -prosessissa. Nämä ovat tilaaminen, vastaanotto, esillepano, myynti, seuranta ja palaute. Alla on kuvattu näiden myymäläprosessin osien mukaan jaoteltuna Veturin myymäläprosessi.

Tilaaminen

Veturin marketissa on tällä hetkellä käytössä kaksi tilaustapaa. Nämä tilaustavat ovat Piccolink -käsipäänteen avulla tehtävä manuaalitilaus sekä vakiotilausjärjestelmä, MARTTI. Helmikuusta 2010 lähtien automaattinen tilausjärjestelmä (ATE, automaattinen tilausehdotus) on ollut järjestelmän toimimattomuuden vuoksi pois käytöstä. Järjestelmä, joka Veturissa on, ei kestä nykyisiä tilausmääriä, joten automaattisen tilausjärjestelmän käyttöönotto vaatisi järjestelmän ylläpitäjän mukaan koko kassajärjestelmän uusimisen.

Ennakkotilauksia tehdään ketjun sopimina ajankohtina, kuten esimerkiksi erikoispyhien ajalle, useimmiten MARTTI -vakiotilausjärjestelmän avulla. Ennakkotilauksille on MARTTI -järjestelmässä erilliset tilauspohjat. Osa kausituotteista, kuten esimerkiksi joulumakeiset, tilataan keskitetysti ketjuohjauksen toimesta niin sanotun kausitoimintamallin mukaisesti. Tällöin tilaukset lähetetään sähköisesti yksikköön hyväksyttäviksi ja tarvittaessa niitä on mahdollisuus yksikössä vielä muuttaa, esimerkiksi tilanteessa, jossa toimintaympäristössä tai myynnin rakenteessa on tapahtunut ketju-tasosta poikkeava muutos. Valikoimiin kuuluu myös paikallisia tuotteita, joiden tilaamisesta huolehditaan aina yksikössä.

Tilaukset ja automaattisen tilausjärjestelmän ylläpito hoidetaan Veturissa arkiaamuisin. Tilaamisen tukena käytetään DW -raportointisovelluksesta saatavia raportteja, tärkeimpänä ns. tilaussuunnitteluraporttia, josta näkee valitulla aikajaksolla valitun tuotteen päivämyyntin kappaleina, tuotteen viimeisen myyntihetken, kirjatun hävikin ja kirjatut hyllypuutteet. Tilaussuunnitteluraporttia käytetään yksikössä vakiotilauksia päivitettäessä ja erikoispyhiin varauduttaessa, mutta ei päivittäisen tilaamisen tukena. Tilaamisesta vastaavat liikennemyymläpäällikkö ja palveluvastaava. Heidän

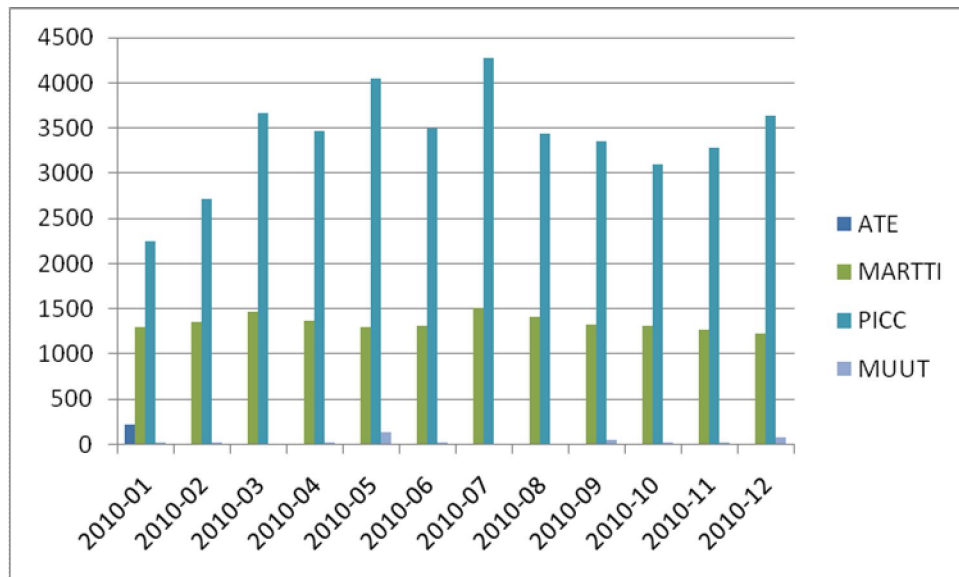
lisäkseen yksikössä on yksi henkilö, jolla on riittävä osaaminen perustilausten tekemiseen.

Taulukosta 1 nähdään, että päivittäistavaroiden tilaukset jakaantuvat Veturissa hyvin epätasaisesti eri viikonpäivien välillä ja maanantaisin on tehtävä selkeästi eniten tilauksia eri toimittajille. Taulukossa merkki x kuvaa käytettävää toimituspäivää ja merkki (x) tarvittaessa käytettävää toimituspäivää.

TAULUKKO 1. Päivittäistavaroiden tilauspäivät Veturissa

TILAUKSET		<u>ma</u>	<u>ti</u>	<u>ke</u>	<u>to</u>	<u>pe</u>	<u>la</u>	<u>su</u>
Inex		x		x	x			
Valio		x		x		x		
Koff			x			x		
Hartwall			x			x		
Olvi		x						
Finnfrost		x			(x)			
Ingman		x		(x)	x			
Leipomo		x	x	x	x	x		

Manuaalisesti tilaaminen on työlästä ja hidasta, eikä vakiotilausjärjestelmän piirissä ollut vuonna 2010 Veturissa kuin keskimäärin 28 % tilausriveistä. Manuaalisen tilaamisen osuus tilausriveistä oli vuonna 2010 puolestaan keskimäärin 70 %. (TILKKU -sovellus.) Alla olevasta kuviosta nähdään, että käsipäätteellä (Piccolink) tehtävien tilausten määrä vaihtelee Veturissa huomattavasti enemmän kuin vakiotilausjärjestelmän tilausrivimäärä.



KUVIO 3. Tilaustavat tilausriveinä kuukausittain Veturissa 2010

Vastaanotto

Veturiin toimitetaan tavarat yleensä rullakoissa, koska varastotilat eivät mahdollista lavatoimituksia yksikköön. Myymälässä ei ole massapaikkoja. Kuormat saapuvat yksikköön usein aamuyöllä ja aamupäivällä ja tavaroiden hyllytys tapahtuu aikavälillä 6–14.

Kuorman vastaanottotarkastuksen lämpötilojen ja silmämääräisen tarkastuksen tekee työvuorossa kuorman saapumishetkellä kulloinkin oleva henkilö. Yksikössä kuorman saapumishetkellä oleva henkilö myös kirjaa omavalvontamerkinnot. Kylmäsäilytettävien tuotteiden varastointi tapahtuu kylmiöissä, joihin tavarantoimittaja vie toimitushetkellä tavarat. Muut tavarat varastoidaan takatiloissa.

Saapuneen tavarat ja kuormakirjojen täsmäminen tarkastetaan hyllyttämisen yhteydessä. Tavarantoimittaja toimittaa kuormakirjat yksikköön toimituksen yhteydessä. Laskun tarkastusta varten kuormakirjat toimitetaan yksiköstä viikoittain postitse keskitettyyn taloushallintoon. Poikkeamiin reagointi tapahtuu tavarantoimittajien

kanssa sovitulla tavalla ja reagoinnista vastaavat liikennemyymäläpäällikkö ja palvelustaava.

Taulukosta 2 nähdään, että eniten päivittäistavaroiden toimituksia on Veturissa maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin. Maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin käytetään tarvittaessa purkuvuoroa. Purkuvuoron työaika on 6–12 tai yhdistettyä toiseen vuoroon 6–9. Erikoispyhät vaikuttavat toimituspäiviin ja tarvittaessa tuotteita voidaan tilata myös muille viikonpäiville.

TAULUKKO 2. Päivittäistavaroiden toimituspäivät Veturissa

TOIMITUKSET	<u>ma</u>	<u>ti</u>	<u>ke</u>	<u>to</u>	<u>pe</u>	<u>la</u>	<u>su</u>
Inex	x		x		x		
Valio	x		x		x	x	
Koff		x			x		
Hartwall		x			x		
Olvi				x			
Finnfrost	(x)			x			
Ingman	x		(x)		x		
Leipomo	x	x	x	x	x	x	

Esillepano

Esillepano tapahtuu yksikössä hyllykarttojen mukaisesti. Vakiintunut käytäntö Veturissa on, että aamulla ensimmäisenä hyllytetään tuoreet leipomotuotteet, lihat ja liha- ja einesvalmisteet sekä hedelmät ja vihannekset. Teolliset elintarvikkeet ja päivittäiskäyttötavarat hyllytetään seuraavaksi ja maitotaloustuotteet kuorman saapuesssa puolenpäivän tietämillä.

Yövuorossa olevat henkilöt hyllyttävät mahdollisuuksiensa mukaan teollisia elintarvikkeita jo yöllä, mutta varsinainen työvuoro purkamiselle alkaa kello 6. Ennen teol-

listen elintarvikkeiden esillepanon aloittamista tavarat siirretään varastosta myymälään. Purkuvuoroja, joissa päätehtävänä on hyllyttää saapuneet tavarat myymälään, tekevät Veturissa kaikki liikennemyymälätyöntekijät. Vuoro sattuu tietyn henkilön kohdalle kuitenkin melko harvoin. Esillepano on osa palveluvastaavan ja liikennemyymäläpäällikön jokaista työpäivää. Esillepanon yhteydessä siistitään myös jo hyllyssä olevien tuotteiden esillepanoa. Hyllytys tapahtuu First In First Out -periaatteen mukaisesti, jolloin viimeiseksi tullut tavara hyllytetään aiemmin tulleen taakse.

Myynti

Myynti tapahtuu kassalla, jossa liikennemyymälätyöntekijät rahastavat kassajärjestelmän antaman tiedon mukaisesti tuotteet asiakkailta. Kassajärjestelmään oikeat tiedot tuotteista ja hinnoista päivitetään keskitetysti ketjuohjauksen toimesta. Kaikki myynti tehdään kassajärjestelmän kautta. Veturissa on käytössä yhteisrahastus, jolloin kaikki liikennemyymälästä ostettavissa olevat tuotteet voidaan rahastaa kaikille kassoille.

Seuranta

Kaikki kassatapahtumat kirjautuvat tietokantaan, jonka avulla voidaan koostaa erilaisia raportteja. Inventoinnit suoritetaan myymälässä toimialajohdon osoittamina ajankohtina. Seurannan tueksi suoritetaan myymälässä päivittäin reikäpaikkainventointi, jossa järjestelmään kirjataan tieto tuotepuutteista hyllyssä inventointihetkellä. Reikäpaikkainventointi suoritetaan joka ilta kello 20:n ja 21:n välillä. Tuotepuutteeksi kirjataan kaikki tuotteet, joita ei hyllyssä inventointihetkellä ole, vaikka tuotetta olisi varastossa tai toisessa paikassa myymälässä.

Kaikki hävikki kirjataan yksikössä kassajärjestelmään. Iltavuorossa oleva liikennemyymälätyöntekijä tarkastaa Marketin tuotteiden päiväykset ja alentaa Keskimaan yhteisen alennuskäytännön mukaisesti tuotteet, joita myydään alennettuun hintaan viimeisen myyntipäivämäärän tai parasta ennen -päivämäärän lähestyessä. Päiväys-

ten tarkistamisen yhteydessä liikennemyymälätyöntekijä kerää myynnistä pois tuotteet, joita ei yhteisen käytännön mukaisesti enää myydä ja kirjaa tuotteet hävikkiin. Päiväysten kiertämisen yhteydessä liikennemyymälätyöntekijä siistii tuotteiden esiläpanoa.

S-ryhmässä on käytössä Data Warehouse -raportointisovellus, jonka avulla voidaan koostaa hyvin monipuolisesti erilaisia raportteja. Näiden raporttien avulla voidaan seurata esimerkiksi valikoiman toteutusta, saatavuutta ja hävikkiä. Käytännössä Data Warehouse -sovellusta käytetään yksikössä melko vähän. Tilaussuunnitteluraporttia käytetään erikoispyhien tilausten suunnittelussa säännöllisesti.

Budjettia seurataan yksikössä päivittäin. Tehokkuutta seurataan päivittäin mittarilla myynti/tehty työtunti.

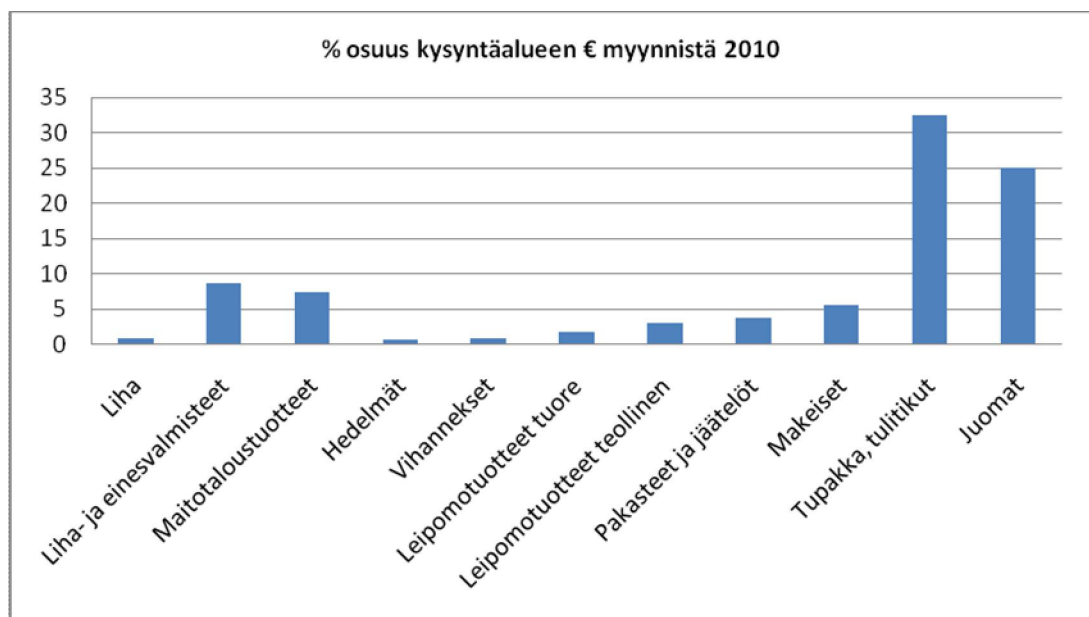
Palaute

Myymäläprosessin palaute jaetaan ABC Marketissa konseptin mukaan kolmeen osaan. Nämä osat ovat valikoimapalaute, hintapalaute ja saatavuuspalaute. Asiakaspalautetta saadaan asiakkailta yksikössä sekä Internetin välityksellä.

Keskimaalla koostetaan viikoittain tuoteryhmäkohtainen TR2 -raportti ABC liikennemyymälöiden myynnistä. Tämä raportti toimitetaan sähköisesti yksiköihin. Raporttiin on koottu tuoteryhmittäin myynti- ja hävikkitiedot kahdeksasta tuoteryhmästä. Nämä tuoteryhmät ovat liha, liha- ja einesvalmisteet, maitotaloustuotteet, kalat ja äyriäiset, hedelmät, vihannekset, tuoreet leipomotuotteet sekä pakasteet ja jäätelöt. Raportin tarkoituksena on ensisijaisesti seurata hävikkiä yksiköissä, joten raporttiin on valittu helposti pilaantuvat tuoteryhmät. Raportti sisältää myyntitietoja ja hävikkitietoja sekä hävikkiprosentin yhtensä, joka on annetun tavoitetaulukon mukaisesti värikoodilla tehostettu. Värit ovat vihreä (hyvä), keltainen (tydyttävä) tai punainen (välttävä) arvo.

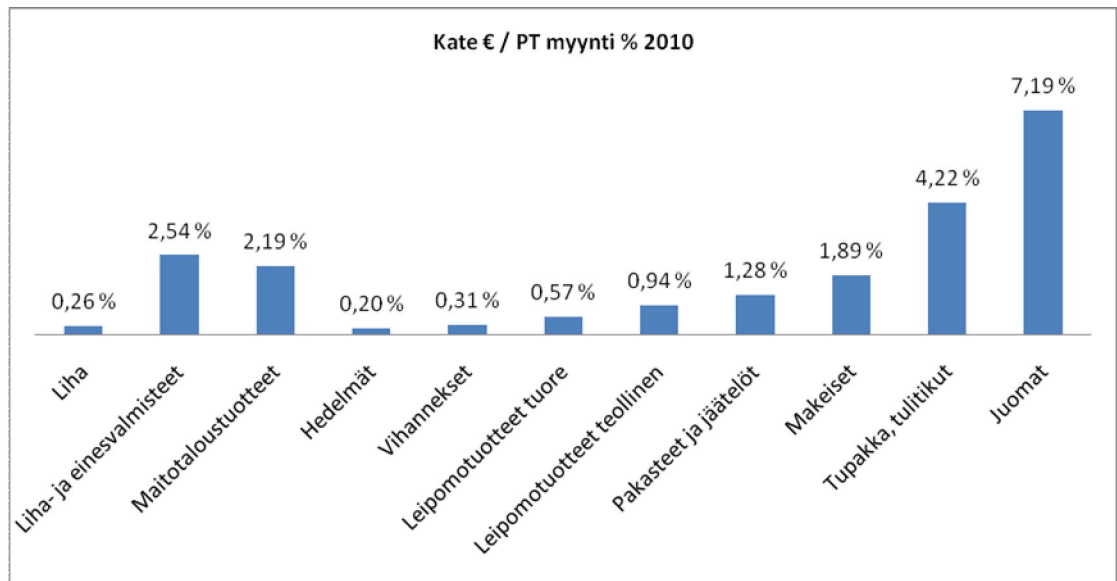
Veturissa asiakaspaineet vaihtelevat suuresti viikonpäivien ja vuorokauden aikojen välillä. Erikoispyhinä, jolloin isot päivittäistavarakaupat ovat suljettuna, on myynti Veturissa huomattavasti arkimyyntiä suurempi.

Alla olevasta kuviosta nähdään, että Veturissa myytiin vuonna 2010 savukkeita huomattavan paljon. Seuraavaksi suurin tuoteryhmän myynti päivittäistavaroissa on juomat, kolmanneksi suurin liha- ja eläinvalmisteet ja neljänneksi suurin on maitotaloustuotteet.



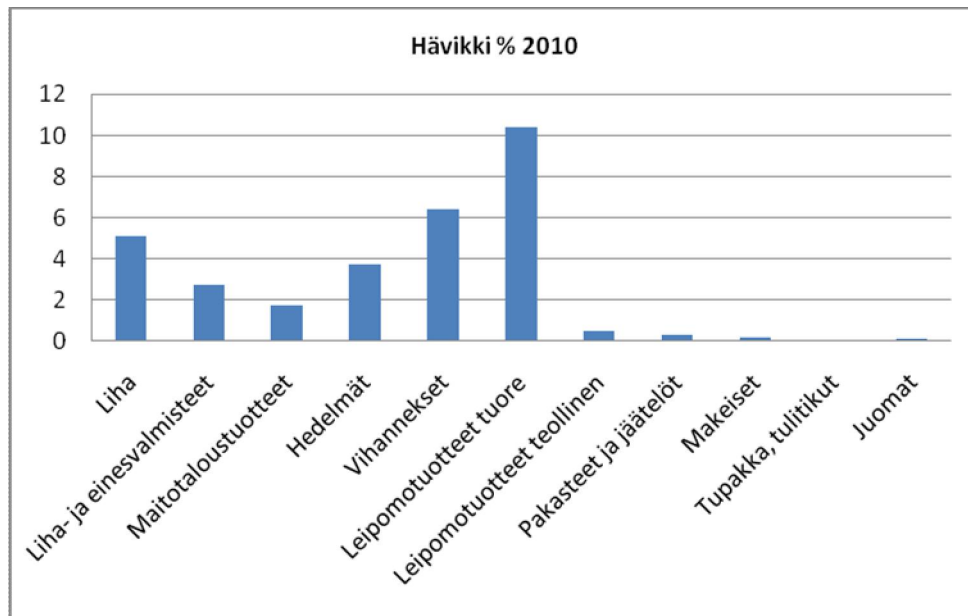
KUVIO 4. Tuoteryhmän % osuus kysyntäalueen myynnistä Veturissa 2010

Alla olevasta kuviosta nähdään, että eniten katetta euroissa mitattuna Veturin päivittäistavaratuotteiden myynnistä vuonna 2010 syntyi tuoteryhmästä juomat. Savukkeiden euromääräinen myynti oli suurempi kuin juomien, mutta savukkeiden kateprosentti on huomattavasti pienempi kuin juomien.



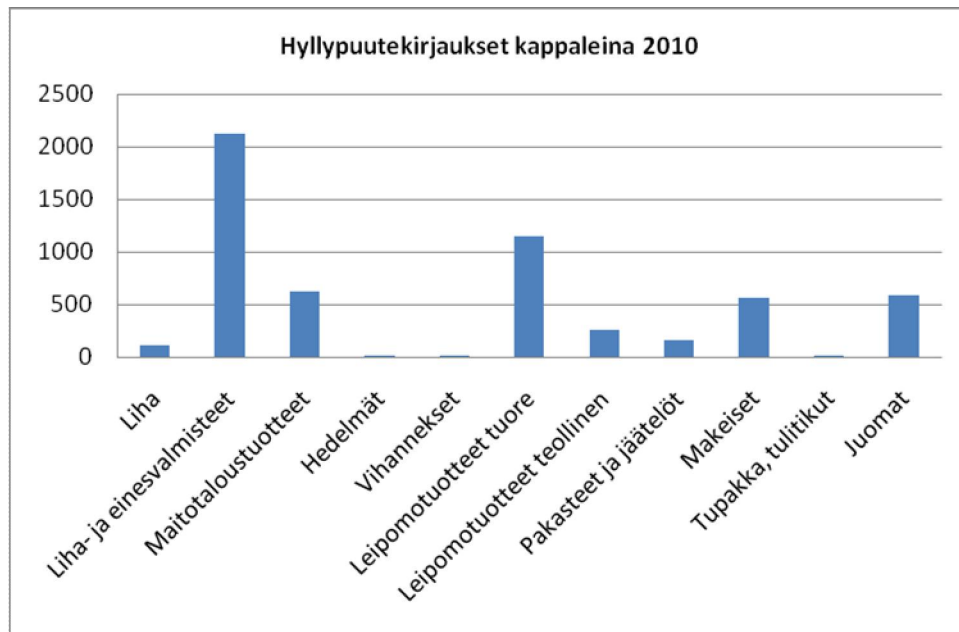
KUVIO 5. Kate-eurojen osuus prosentteina Veturin PT-myynnistä 2010

Alla olevasta kuviosta nähdään, että eniten prosentuaalista hävikkiä tuoteryhmän myynnistä on syntynyt tuoteryhmästä leipomotuotteet tuore, toiseksi eniten tuoteryhmästä vihannekset, kolmanneksi eniten tuoteryhmästä liha ja neljänneksi eniten tuoteryhmästä hedelmät.



KUVIO 6. Kirjattu hävikkiprosentti Veturissa 2010

Alla olevasta kuviosta nähdään, että eniten hyllypuutekirjauksia on tehty tuoteryhmästä liha- ja eläinvalmisteet, toiseksi eniten tuoteryhmästä leipomotuotteet tuore, kolmanneksi eniten tuoteryhmästä makeiset ja neljänneksi eniten tuoteryhmästä juomat.



KUVIO 7. Kirjatut hyllypuutteen Veturissa 2010

4.3 Teemahaastattelut

Tilaaminen

ABC Keljonkankaan ABC Marketissa on Ari Partasen mukaan käytössä kaksi tilausjärjestelmää, automaattinen tilausjärjestelmä Vahti ja runkotilausjärjestelmä Martti. Automaattisen tilausjärjestelmän piirissä ovat pääsääntöisesti kaikki teolliset elintarvikkeet ja juomat, runkotilausjärjestelmässä puolestaan tuoretuotteet. Tilausjärjestelmien ylläpidosta vastaavat Marketin palveluvastaavat, joita on ABC Keljonkankaalla kaksi. Palveluvastaavien välillä ei ole rooleja jaettu, he hoitavat molemmat kaikkia tuoteryhmiä.

Tilaamisen tukena käytetään ABC Keljonkankaalla Partasen mukaan Data Warehouse -raportointisovelluksesta saatavia raportteja sekä kassajärjestelmästä saatavia myyntiraportteja. Partanen nostaa esiin myös erittäin tärkeän yksikössä käytössä olevan tietopankin nimeltä päiväkirja. ”Päiväkirjassa on sellaiset tiedot, joita ei pysty luke-

maan suoraan noista muista raporteista, kuten olosuhteet ja poikkeustilanteet.”. Raporttien käytölle ei yksikössä ole varsinaisesti suunnitelmaa, mutta Partasen mukaan tukemalla Data Warehousen raportit kassajärjestelmän myyntiraportteihin saadaan riittävä kuva yksikön todellisesta myynnistä.

Manuaalisen tilaamisen osuus on Partasen mukaan ABC Keljonkankaalla erittäin vähäistä. Normaalitilanteessa tilaaminen tapahtuu kokonaisuudessaan järjestelmillä. Erikoispyhät ja muut merkittävät myyntipäivät vaativat puolestaan manuaalista lisätilaamista. Partasen mukaan tunnepohjaista tietoa käytetään tilatessa nykyään aika vähän. Jotkut tuoteryhmät, joista esimerkkinä Partanen mainitsee pesuaineet, tilataan manuaalisesti ilman historiatietoa hyllyt täyteen ennen myyntipiikkiä. Tällä toimintatavalla saadaan Partasen mukaan porrastettua tavaran sisääntuloa ja keskityttyä tuoretuotteiden tilaamisen ennen myyntipiikkiä. Tuoretuotteiden kohdalla järjestelmistä saatavaa historiatietoa käytetään tilaamisen tukena Partasen mukaan selvästi teollisia tuoteryhmiä enemmän.

Vakiotilausjärjestelmä Marttiin tehdään Partasen mukaan tilapäisiä muutoksia etenkin maitojen ja leipien osalta jatkuvasti. Menekit vaihtelevat Partasen mukaan ABC Keljonkankaalla näissä tuoteryhmissä etenkin viikonloppuisin hyvin paljon. Vakiotilaukset puolestaan päivitetään ABC Keljonkankaalla sesongin vaihtuessa. Hyllykarttojen päivitysten ja valikoimajaksojen kohdalla muutos tehdään Partasen mukaan silloin kun tuotteen kohdalla huomataan, ettei tilausmäärä ole sopiva.

Sale Kortepohjassa on Johanna Lauttaanahon mukaan käytössä kaksi tilausjärjestelmää. Nämä ovat automaattinen tilausjärjestelmä SBO ja vakiotilausjärjestelmä Martti. Vakiotilausjärjestelmässä ovat pääsääntöisesti kaikki tuoretuotteet ja automaattisessa tilausjärjestelmässä muut tuoteryhmät. Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjassa on painotettu sitä, että myymälässä kuljetaan aina Piccolinkin kanssa, jolloin muun muassa tuotepuutteisiin voidaan reagoida välittömästi. Torstaisin koko myymälästä käydään erikseen kaikki tuotepuutteet läpi ja tehdään tarvittavat muutokset

tilausjärjestelmiin. Vakiotilausjärjestelmän pysyvät rungot käydään joka arkiaamu läpi ja tehdään tarvittavat tilapäiset muutokset. Kaikki yksikössä työskentelevät työntekijät osaavat päivittää tilaukset.

Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjassa ei juurikaan käytetä tietoa tilaamisen tukena. Yksikössä on Lauttaanahon mukaan käytössä ”vakaa perstuntuma”. Vakiotilausjärjestelmän pysyviin muutoksiin käytetään historiatietoa jonkin verran, mutta tilapäisiin muutoksiin ei Lauttaanahon mukaan kenenkään tarvitse raportteja käyttää. Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjan kokoisessa kaupassa määrät ovat niin pieniä ja henkilökunnan ammattitaito niin suuri, että tunnepohjainen tieto on riittävä.

Manuaalisen tilaamisen määrä on Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjassa pientä. Tuotteet, joiden myynti on erityisen vähäistä, ei Lauttaanahon mukaan ole kummasakaan tilausjärjestelmässä. Tällaiset tuotteet tilataan yksikössä manuaalisesti.

Tilapäisiä muutoksia tehdään vakiotilausjärjestelmään Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjassa päivittäin. Toimintatavan avulla on Lauttaanahon mukaan yksikössä saatu hävikki erittäin hyvälle tasolle ja saatavuus paranemaan huomattavasti. Pysyvien muutosten teosta vakiotilausjärjestelmään ei ole Lauttaanahon mukaan yksikössä suunnitelmaa, vaan niitä tehdään tarvittaessa.

Vastaanotto

ABC Keljonkankaalle toimitetaan tavaraa sunnuntaita lukuun ottamatta jokaisena viikonpäivänä. Tavarat tulevat yksikköön lähes poikkeuksetta rullakkotoimituksina. Tavarat saapuvat yksikköön usein yön aikana, maito aikaisin aamulla ja leivät hieman myöhemmin aamulla. Vastaanottotarkastusta lämpötilojen osalta vaikeuttaa Partasen mukaan kuorman saapumisajankohdat. ABC Keljonkankaalla tavarantoimittajat huolehtivat kylmäsäilytettävät tuotteet kylmäsäilytystiloihin. Tarvittaessa ketjun oh-

jeistuksen mukaisesta reklamoinnista vastaavat ABC Keljonkankaalla palveluvastaavat. Kuormakirjojen oikeellisuus tarkastetaan tavarán esillepanon yhteydessä. Keskitettyyn taloushallintoon toimitetaan yksiköstä sellaiset kuormakirjat, joissa on palautushyvitteitä. Muut kuormakirjat arkistoidaan yksikössä.

Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjaan toimitetaan tavaraa sunnuntaita ja arkipyhiä lukuun ottamatta jokaisena päivänä. Pääosa tavaroista saapuu yksikköön yöllä, maitotaloustuotteet aamupäivällä ja leivät aamun aikana. Kuorman vastaanottotarkastukset lämpötilojen osalta tuotteissa, jotka saapuvat yksikön ollessa suljettuna ovat mahdottomia. Kaikki yksikön työntekijät osaavat reklamointiin ja tuotteiden poisvetoon liittyvät toimintamallit. Kuormakirjojen oikeellisuus tarkistetaan esillepanon yhteydessä. Keskitettyyn taloushallintoon lähetetään panimoiden kuormakirjat, muut arkistoidaan yksikössä.

Esillepano

Partasen mukaan ABC Keljonkankaalla tavarat hyllytetään saman päivän aikana kun ne saapuvat. Leivät hyllytetään ensin, sen jälkeen muut tuoretuotteet. Teollinen tavara hyllytetään viimeiseksi. Esillepano on pääsääntöisesti palveluvastaavien vastuulla, mutta hyllyttämiseen varataan tarvittaessa myös muita työntekijöitä. Yövuoron tehtäviin kuuluu myös esillepano, mutta Partasen mukaan yövuoroon on siirretty niin paljon muutakin tekemistä, että käytännössä hyllyttäminen jää aina päivävuorolle. ABC Keljonkankaalla käy Partasen mukaan myös ulkopuolisia hyllyttäjiä. Näitä ovat panimotuotteiden toimittajakohtaiset työntekijät sekä irtokarkkien ja postikorttien osalta edustajat.

Hyllykarttojen toteuttamiseen ABC Keljonkankaalla varataan Partasen mukaan tarpeen mukaan työtunteja niin, että hyllykartan tekijällä on työrauha toteuttaa hyllykartat. Hyllykarttojen toteuttamisesta yksikössä vastaavat palveluvastaavat.

Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjaan tulee ensimmäinen työntekijä aamulla kello kuusi, jolloin hänellä on kolme tuntia aikaa hyllyttää tavaraa ennen kaupan aukeamista. Tänä aikana hyllytetään liha- ja elintarvikkeet, hedelmät ja vihannekset sekä leivät. Tämän jälkeen hyllytetään teolliset elintarvikkeet ja maitotaloustuotteet. Tuotteet hyllytetään toimituspäivän aikana. Yksikössä ei käy ulkopuolisia hyllyttäjiä.

Hyllykarttoja toteutetaan yksikössä jatkuvasti. Ylimääräisiä työtunteja ei Lauttaanahon mukaan toteuttamiseen tarvitse yksikössä käyttää. Lauttaanahon mukaan hyllykartat toteutetaan päivän hiljaisempien tuntien aikana. Usein hyllykartat toteutetaan iltavuoron aikana. Kaikki työntekijät osaavat toteuttaa hyllykartat.

Myynti

Partasen mukaan ABC Keljonkankaalla pyritään siihen, että ”myydään vaikka anoppi tiukan paikan tullen”. Yksikössä on kassoilla yhteisrahastus, jolloin kaikki liikennemyymälän tuotteet voidaan rahastaa kaikille kassoille. Myynnissä korostuu asiakaspaineiden vaihtelut. Kaikki myynti tapahtuu kassan kautta. Partasen mukaan ABC Keljonkankaalla henkilökunta tuntee valikoiman ja tuotteet melko hyvin. Uutuuksien kohdalla Partanen nostaa esiin tiedottamisen tärkeyden.

Lauttaanahon mukaan Sale Kortepohjan henkilökunta tuntee hyvin valikoiman ja siihen kuuluvat tuotteet. Henkilökunta osaa tarvittaessa suositella asiakkaalle korvaavaa tuotetta. Henkilökunta on Lauttaanahon mukaan kiinnostunut yksikköön tulevista uutuuksista. Hyllykartat toteuttaminen niin, että koko henkilökunta osallistuu, auttaa Lauttaanahon mukaan myös valikoiman tuntemuksessa.

Seuranta

ABC Keljonkankaalla tärkeä seurannan väline on Partasen mukaan reikäpaikkainventaarion tulos, joka käydään läpi aamuisin. Partasen mukaan yksikössä seurataan bud-

jettia päivittäin ja tarvittavat tiedot viestitään henkilökunnalle viikoittain. Tehokkuutta seurataan mittarilla myynti/tehty työtunti.

Data Warehouse -raportointisovelluksen raporteista tärkeimmäksi Partanen nostaa hävikkiraportit sekä tilaussuunnitteluraportit. Partasen mukaan palveluvastaavien tulee yksikössä katsoa tärkeimpiä raportteja vähintään muutaman kerran viikossa ja tarvittaessa koostaa sovelluksesta raportteja, joista nähdään tarkemmat myyntitiedot. Partasen mukaan seurannassa on tärkeää ”elää käsi pulssilla”, jolloin muuttuvaan kysyntätilanteeseen voidaan reagoida riittävän nopeasti ilman, että toiminta siirtyy Partasen sanoin ”musta tuntuu – osastolle”.

Lauttaanaho nostaa tärkeimmiksi seurattaviksi tunnusluvuiksi Sale Kortepohjassa hävikin ja saatavuuden. Tehokkuutta mitataan mittarilla myynti/tehty työtunti. Raportteja Lauttaanaho käyttää valmiiksi koostettujen raporttien lisäksi hyvin vähän. Data Warehouse – raportointisovellusta käytetään yksikössä Lauttaanahon mukaan lähinnä kausituotteiden ja kateraporttien osalta silloin tällöin. Valmiiksi koostettuna yksikköön saapuvasta tulostulokortista Lauttaanaho seuraa tuoteryhmäkohtaisesti saatavuutta ja hävikkiä. Asiakaspaineraportista näkee Lauttaanahon mukaan hyvin sen, mihin aikaan päivästä asiakaspaineet ovat kovimmat. Työtunnit vaihtelevat Lauttaanahon mukaan yksikössä erittäin vähän. Budjettia yksikössä seurataan viikoittain.

Partasen ja Lauttaanahon mukaan kummassakaan tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä henkilökunta ei tiedä mitkä tuoteryhmät tuottavat yksikössä eniten katetta.

Palaute

Asiakaspalaute ja asiakkaiden valikoimatoiveet ovat Partasen mukaan erittäin tärkeässä asemassa toiminnan kehittämisessä ABC Keljonkankaalla. TR2 -raportin Partanen kokee erittäin tärkeänä työvälineenä. Positiivisena Partanen kokee sen, että TR2 -raportilta näkee sekä alennus- että poisheittöhävikin määrät. TR2 -raportin Partanen

nimeääkin yhdeksi ABC Keljonkankaan tärkeimmistä työvälineistä. Raportilta Partanen toivoisi näkevänsä euromääraisten myyntien lisäksi myös kappalemäärät. TR2 -raportti menee Partasen mukaan aina luettavaksi palveluvastaaville ja viikkotiedotteen liitteenä koko henkilökunnalle.

Asiakaspalaute on Lauttaanahon mukaan tärkeää. Kirjallista palautetta saadaan Sale Kortepohjassa vähän, mutta asiakkaiden kanssa jutellessa saadaan Lauttaanahon mukaan tärkeää palautetta ja valikoimatoiveita. Tulokorttia ei käydä koko henkilökunnan kanssa läpi yksikössä.

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustuloksista on nähtävissä eroavaisuuksia myymäläprosessin toteuttamisessa tutkimuskohteen ja vertailukohteina olevien yksiköiden välillä.

Tilaaminen

Veturissa manuaalisen tilaamisen määrä on huomattavasti vertailuyksiköitä suurempaa. Selkeä päivittäiseen toimintaan vaikuttava ja erottava tekijä on automaattisen tilausjärjestelmän puuttuminen Veturissa. Tutkimustuloksista näkyy myös, että vakiotilauksjärjestelmää ei käytetä yksittäin vakiotilaamiseen, vaan pysyviä tilauksia päivitetään jatkuvasti tilapäisillä muutoksilla. Käytettävän historiatiedon määrä vaihtelee yksiköittäin selvästi.

Vastaanotto

Veturilla on vertailuyksiköitä selvästi vähemmän toimituspäiviä käytössä. Kaikkiin yksiköihin toimitetaan tavarat yön ja aamupäivän aikana. Vastaanottotarkastuksia tehdään mahdollisuuksien mukaan kaikissa yksiköissä. Kuormakirjojen käsittelyssä on eroa, Veturista lähetetään kaikki kuormakirjat taloushallintoon ja vertailuyksiköistä

vain osa kuormakirjoista. Reklamaatiokäytänteet ovat yhdenmukaiset kaikissa yksiköissä.

Esillepano

Esillepanossa toimintatavat ovat yksiköissä keskenään hyvin samankaltaiset, Salen etuna on se, että esillepano päästään aloittamaan ennen kuin yksikkö aukeaa, jolloin jo aamun ensimmäiset asiakkaat pääsevät siistiin ja tavaroitettuun yksikköön. Salessa koko henkilökunta osallistuu esillepanoon selvästi Veturia ja ABC Keljonkangasta selkeämmin. Tämä näkyy myös siinä, että Salessa koko henkilökunta osallistuu hyllykarttojen päivittämiseen toisin kuin Veturissa ja ABC Keljonkankaalla, jossa hyllykarttojen päivittämisen toteutetaan pääsääntöisesti vastuuhenkilöiden kesken.

Myynti

Myynti tapahtuu kaikissa tutkimuksen kohteina olevissa yksiköissä hyvin samalla tavalla. Poikkeustilanteiden, kuten sellaisen valikoimaan kuulumattoman tuotteen käsittely, jota kassajärjestelmä ei tunnista, oli tutkimuskohteista Salessa selkeimmät toimintaohjeet.

Seuranta

Seurannassa tärkeimmiksi tunnusluvuiksi nousivat kaikissa yksiköissä myynti ja hävikki, sekä Salessa näiden lisäksi myös erityisesti saatavuus. Tiedon käyttäminen tilaamisen tukena vaihteli yksiköiden välillä selvästi. Koko henkilökunta ei tiedä tutkimuksen kohteina olevissa yksiköissä mitkä tuoteryhmät tuottavat yksikössä eniten katetta.

Palaute

Asiakaspalautteen merkitys nousi vahvasti esiin kaikissa yksiköissä. Kausi- tai kampanja-analyysiä ei tehdä säännöllisesti missään tutkimuskohteina olevista yksiköistä. TR2 -raporttia hyödynnetään ABC Keljonkankaalla Veturia enemmän.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta lisää tutkimustapa, jossa on käytetty useampaa tutkimusmenetelmää. Laatua ovat parantaneet myös yli toimialarajojen valitut vertailuyksiköt, jolloin kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä on laajempi. Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuina ajankohtina rauhallisessa häiriöttömässä ympäristössä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan ennen aineiston yhdistelyä ja analysointia. Haastateltavien vastaukset olivat loogisia ja selkeitä. Määrällisen tutkimusaineiston analysoinnissa tutkimuksen tekijän ammattitaito ja työkokemus alalta varmentavat tutkimuksen laatua. Kaikki tutkimuksen havainnot on tehty luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksen otos on kuitenkin suhteellisen pieni, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä suhteessa erikokoisiin yksiköihin ja koko toimialaan.

Toiminnan tehokkuus voidaan määritellä suorituskyvyn avulla (ks. luku 2.1 Kautto ym.). ABC Marketissa tähän suorituskyvyn vaikuttaa myymäläprosessin kaikkien osalueiden muodostama kokonaisuus. Tämän kokonaisuuden muodostavat kiteytettyinä oikea tietoon perustuva tilaaminen, laadukas sekä tehokas vastaanotto ja esillepano, ammattitaitoinen ja sujuva myynti sekä toimintaa ohjaava seuranta ja palaute. Näiden myymäläprosessin vaiheiden lisäksi hyvä suorituskky edellyttää toteutuakseen ABC Marketissa hyvän saatavuuden, siistin esteettömän myymälän ja laadukkaan ammattitaitoisen asiakaspalvelun, jonka mahdollistaa osaava ja motivoitunut henkilöstö.

Suurin yksittäinen vaikuttava tekijä myymäläprosessin tehokkuudelle Veturissa on toimivan automaattisen tilausjärjestelmän puuttuminen. Tehokas tilausprosessi on keskeisessä roolissa saatavuuden ja hävikin hallinnassa (ks. luku 2.4.1 RETAIL Kaupan työt ja toiminta). Manuaalinen tilaaminen on aikaa vievää ja vähemmän tarkkaa kuin automaattinen tilaaminen. Toiminnan kannattavuuden kehittämisen kannalta järjestelmän päivittäminen on ehdottoman tarpeellista, jolloin myös automaattisen tilausjärjestelmän käyttöön otto on mahdollista. Automaattisen tilausjärjestelmän käyttöön oton jälkeen on kannattavaa lisätä toimituspäivien määrää Veturissa, minkä seurauksena tavaravirta on tasaisempi. Vertailuysiköihin verrattuna Veturissa on selkeästi vähemmän toimituspäiviä. Kuormakirjojen edelleen lähettämisen käytäntö on vertailuysiköissä erilainen. Käytäntö tulee tarkastaa Veturissa.

Automaattisen tilausjärjestelmän puuttuminen on esteenä myös tehokkaalle myymälätyön perehdyttämiselle Veturissa. Toimipaikassa vallitsee odottava tila ja asenne siitä, ettei toimimattomaan tilausjärjestelmään perehdyttämiseen kannata käyttää aikaa. Osaamisen kasvattaminen koko työryhmässä on tärkeässä asemassa laadukkaan ja tehokkaan myymälätyön mahdollistamiseksi. Osaamisen kasvattamisessa tulee huomioida ne strategisesti keskeiset osaamisen alueet, joiden avulla suoritus- tasoa voidaan parantaa (ks. luku 2.3 Boudreaun ja Ramstad). Hyllykarttojen päivittämiseen tulee osallistua nykyistä useamman henkilökunnasta.

Työvuorosuunnittelun yhteydessä pitää suunnitella myös vakiotilausten ylläpito ja päivittäminen. Suunnitelmallisuuden lisäämisellä varmistetaan kausien vaihtumisten onnistuminen (ks. luku 2.4 Finne & Kokkonen). Valikoimajakson vaihdokset on suunniteltava yksikössä huolellisemmin. Suunnitelmallisella valikoimajaksojen vaihdoksella varmistetaan koko valikoiman keskeytymätön toteutuminen yksikössä.

Kausianalyysien tekeminen kannatta ottaa toimintatavaksi. ABC konseptin mukainen ilme ABC Marketissa vaatii jatkuvaa esillepanojen ylläpitoa. Kausittaisuus on tuotava yksikössä selkeämmin osaksi myös esillepanoja.

Saleen verrattuna esillepanojen siisteys on ABC Keljonkankaalla ja Veturissa silmämääräisesti havainnoituna heikompi. Liikennemyyvälätyöntekijöiden tehtäväkuvis-
sa on painotettava selkeämmin esillepanon ja esillepanojen siistimisen tärkeyttä. Pienempien asiakaspaineiden ajat on hyödynnettävä siisteyden varmistamiseen. Veturin yövuoro purkaa mahdollisuuksien mukaan saapunutta tavaraa hyllyyn jo yöllä. Nykyinen toimintatapa, jossa kaikki tullut tavara tuodaan varastosta myymälän puolelle odottamaan esillepanoa, ei ole hyvä. Tavarat on pidettävä myymälän sijaan varastossa odottamassa esillepanoa, jolloin asiakkaiden on vaivattomampi ja esteettö-
mämpi asioida myymälässä ympäri vuorokauden (ks. luku 2.1 Kautto ym.).

TR2-raportti on hyvä seurantaväline, jota ei Veturissa hyödynnetä riittävästi. Korjaavat toimenpiteet on tarvittaessa tehtävä heti ja hyödynnettävä nopean reagoinnin positiivinen vaikutus hävikkiin. TR2-raportin käyttäminen toimintaa ohjaavana työkaluna on asetettava Veturissa tärkeämpään asemaan. Yksikköön tulee laatia suunnitelma siitä, milloin ja miten reagoidaan mihinkin tulokseen ja kuka konkreettiset toimenpiteet yksikössä tekee. TR2-raportin pitää olla myös kokonaiskuvaa selkeämmin hahmottava. Raportti esitetään tällä hetkellä muodossa, jossa toimipaikat on lueteltu erikseen jokaisen tuoteryhmän alla. Kaiken tarvittavan tiedon esittämiseksi tapa on hyvä, mutta kokonaistilanteen hahmottamiseksi tuloksista on koostettava toimipaikkakohtainen yhteenveto raportin etusivulle, jolloin raporttia lukeva henkilö näkisi yhdellä silmäyksellä oman toimipaikan kokonaisuonnistumisen ja onnistumisen suhteessa muihin yksiköihin. (ks. luku 2.4 Chakravoerty). S-ryhmässä on marketkaupan puolella käytössä tuoteryhmäkohtainen tulokortti, joka sisältää myös saatavuustiedot. Saatavuustiedot tulee tuoda osaksi TR2-raporttia.

Saatavuus kannattaa nostaa selkeämmin esiin Veturissa ja toiminnan ohjauksen tulee olla saatavuuden osalta tavoitteellisempaa (ks. luku 2.1 Kautto & Mitronen). Yksikkökohtaisen johtamisen lisäksi Keskimaan ABC Marketeissa pitää olla selkeämmät ja seurattavat yhteiset tavoitteet saatavuuden parantamiseksi. Tavassa toteuttaa

hyllypuutemittaukset on yksiköiden ja mittaajien toimintatapojen välillä eroja. Hyllypuutemittamiseen tarvitaan yksiköiden käyttöön ketjun yhteiset selkeät pelisäännöt ja ohjeet, sillä vain tasalaatuinen hyvin toteutettu hyllypuutemittaus auttaa kehittämään toimintaa.

Toiminnan tavoitteellisuuden lisäämiseksi henkilökunnan tietoutta kannattavimmista tuoteryhmistä ja tuoteryhmien rooleista pitää kasvattaa. Tietouden kasvattamisen lisäksi toimintaa kannattaa ohjata enemmän niin, että kannattavimpien tuoteryhmien esillepanot ovat myös parhaiten hoidettuja läpi aukioloajan. Toimintaa tulee ohjata myös niin, että yöllä keskitytään niiden tuoteryhmien purkamiseen, jotka ovat saatavuuden varmistamiseksi olennaisimmat (ks. luku 4.2 kuvio 7). Viestinnällä on tärkeä merkitys yksikön toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä.

Pitkään toiminnassa olleessa yksikössä asenteet ja toimintatavat istuvat tiukassa. Asiat tehdään tavalla, jolla ne on totuttu tekemään. Myymälän tuotteiden esillepano tehdään pääsääntöisesti aamuisin. Muuhun aikaan ei henkilökunta asiakaspaineiltaan hiljaisenakaan hetkenä ohjaudu omaehtoisesti marketin töihin. Esillepanon rytmiä ohjaavat tavarantoimittajat, tavarat hyllytetään silloin kun ne myymälään saapuvat. Asiakastietoa kannattaa hyödyntää yksikössä toiminnan suunnittelussa ja resursoinnissa nykyistä enemmän. Näin varmistetaan hyvän suorituskyvyn säilyminen ympäri vuorokauden. Toimintaa ohjaavana tekijänä sillä, mitä työvuorolistassa lukee, on yksikössä melko suuri vaikutus. Vuorojen nimillä ja rakenteella toimintaa voidaan ohjata enemmän myymälän ylläpitoon.

Veturin vuoden 2010 hävikissä erottui tuoteryhmän leipomotuotteet tuore hävikin suuruus (ks. luku 4.2 kuvio 6). Toukokuussa 2011 Veturin leipävalikoimaa pienennettiin yhdellä valikoimaluokalla. Tämän toimenpiteen lisäksi yksikössä on lisättävä omapaistotuotteiden osuutta tuoteryhmässä, jolloin tuotteiden menekkiin voidaan reagoida nopeammin ja näin osaltaan parantaa saatavuutta tuoteryhmässä.

Kyky hankkia ja hallita tietoa luo perustan tehokkaalle toiminnalle (ks. luku 2.3 Kautto ym.). Tiedolla johtamisen näkökulmasta on erityisen tärkeää tunnistaa se tieto, jota toiminnan seuraamisessa on tarpeellista. Toisin sanoen pitää määritellä yksikön tehokkaamman toiminnan kannalta olennaisimmat käytettävät raportit. Veturissa nämä ovat TR2-raportti, saatavuusseuranta -raportti, profiloitujen valikoimien toteutus -raportti, TOP 50 hävikkituotteet -raportti, tilaussuunnitteluraportti, myynti ja kate valitulla aikajaksolla -raportti sekä asiakaspaineraportti.

TR2-raportti saadaan koostettuna viikoittain yksikköön, raportin avulla kannattaa viikoittain analysoida edellisen viikon tuoteryhmäkohtainen onnistuminen ja tehdä välittömästi tarvittavat toimenpiteet hävikin pienentämiseksi. Saatavuusseuranta- ja TOP 50 hävikkituotteet -raportit on koostettava viikoittain ja profiloitujen valikoimien toteutus-, sekä myynti ja kate -raportit vähintään kuukausittain. Tilaussuunnitteluraportti valikoimajaksojen tai kausien vaihtuessa ja silloin kun pysyviä tilausrunkoja päivitetään. Asiakaspaineraportti on tärkeä työväline työvuorosuunnittelussa ja päivittäisen toiminnan ohjaamisessa. Näillä tärkeimmillä raporteilla saadaan kuva myynnistä, katteesta, valikoiman toteutuksesta, saatavuudesta ja hävikistä. Näiden raporttien lisäksi yksikössä on käytössä laatutyökaluja, joilla varmennetaan siisteyttä ja esteettömyyttä.

Asiakaslupausten lunastamiseksi ABC marketissa on tärkeää saavuttaa hyvä suoritus-taso ja tasalaatuisuus yksiköiden välillä (ks. luku 4.1 Mielonen). Tämän saavuttamiseksi tulee kopioida parhaat käytänteet niin prosessien sisällä kuin yksiköiden välillä. Myymäläprosessin toiminnan tehokkuus kulminoituu lopullisesti asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen myymälästä.

Toteutettu tutkimus osoitti, että myymäläprosessin toteuttamisen tavoissa on eroja yksiköiden välillä. ABC Market-prosessin tavoite on toimintatapojen levittäminen kaikkiin yksiköihin (ks. luku 4.1 Mielonen). Toimintatapojen havaituista eroista johtu-

en kannattaa myymäläprosessin toteuttamisen tapoja tutkia laajemmin ja yhtenäistää parhaat käytännöt kaikkien ABC Marketien välillä.

LÄHTEET

ABC- liikennemyymälä, palvelee matkan varrella ja lähiseudulla. Viitattu 5.1.2011.
www.abcasemat.fi

Bourdeau J., & Ramstad P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Chakravoerty, S. 2010. Like riding a bike. Industrial Engineer. 42, 10, 47–52.

Davenport, T. & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Karisto.

Data Warehouse -raportointisovellus / Shell Veturi.

Finne S. & Kokkonen T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – kilpailukykyä ECR yhteistyöllä. Juva: WSOY.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. p. Helsinki: Tammi.

Jyväskylän yliopiston Koppa. Viitattu 12.5.2011.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kautto, M. & Mitronen, L. 2009. Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen. Teoksessa: Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Toim. K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kervinen, J. 2011. Kestotähti ABC putosi omien suistamana. Viitattu 6.4.2011.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/article602760.ece#>

Keskimaa esittäytyy. Viitattu 10.10.2010. www.s-kanava.fi/keskimaa.

Keskimaa Osk: Keskimaa Osk toimintakatsaus 2009. 2010.

Keskimaa Osk: Keskimaa Osk toimintakatsaus 2010. 2011.

Ketjut ja palvelut. Viitattu 10.10.2010. www.s-kanava.fi

Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. 2009. Teoksessa: Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Toim. K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Lauttaanaho, Johanna. Haastattelu 8.4.2011.

Mikä on S-Ryhmä? Viitattu 10.10.2010. www.s-kanava.fi

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Espoo: Weiling-Göös.

Mielonen, A. 2009. Koulutusmateriaali, Jollas instituutti, ABC - palveluvastaavavalmennus.

Nielsen. Sunnuntaiaukioloajan muutoksen vaikutus tammi-maaliskuun 2010 pt-ostoihin. Viitattu 29.5.2011.

http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/pdf/Vkonpaeivittaein_pt-ostojen_kehitys_tammi-maaliskuu_2010.pdf

Partanen, Ari. Haastattelu 30.3.2011.

Peltola, H. 2009. Kauppakisan voittajat ja voitettut. Teoksessa: Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Toim. K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Peltola, H. Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito. 2007. Helsinki: Edita Prima.

Peltonen, H., Martio, A. & Sulonen, R. 2002. PDM – Tuotetiedon hallinta. Helsinki: Edita Prima.

Pohjola, M. 2007. Kauppa tuottavuuden ja talouskasvun lähteenä. Raportti. Viitattu 20.11.2010.

http://pty.xetnet.com/fileadmin/user_upload/tiedostot/Pohjolan_tuottavuustiivistelmae.rtf

Päivittäistavarakauppa 2010–2011. Päivittäistavarakaupan vuosijulkaisut. Viitattu 20.11.2010. http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/pty_2010.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.5.2011.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

RETAIL Kaupan työt ja toiminta. Toim. S. Rämö. Helsingin Kauppiaitten yhdistys ry & Edita Publishing Oy 2008. Helsinki: Edita.

Saavalainen, S. 2008. Projektityö: ABC Marketin ero Sale-myyvälään.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta B2B-Vähemmällä enemmän. 7. uud. painos. Vantaa: Jouni Sakki.

Suomi 2020 - tuumasta toimeen. Kasvutyöryhmän loppuraportti Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2010. Talouskasvun edellytysten vahvistamista koskeva hanke. Viitattu 10.10.2010. <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2010/j11-suomi-2010/pdf/fi.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tilkku-sovellus. Sovellus, jonka avulla tilauksia seurataan S-ryhmässä.

Vilkka H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Waters D. 2009. Supply Chain Management – An Introduction to logistics. 2. painos. New York: Palgrave Macmillan.

Wills, T. 2009. Root cause analysis paves way for process improvement. Industrial engineer. 41, 11, 44–49.

Wiskari, A. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Ässä. S-ryhmän ammattilehti. Aukiololaki toi kauppoille joustoa 11, 10. Viitattu 29.5.2011. <http://www.digipaper.fi/assa/54911/index.php?pgnumb=10>